



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# **TRABAJO FINAL DE CARRERA**

## **PLAN DE NEGOCIO DEL**

### **COMPLEJO DE TURISMO RURAL**

#### **LA FUENTE GRANDE**

**Licenciatura de Administración y Dirección de empresas**

Autora: Olga Martín Pérez

Director: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Febrero 2015



## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. Resumen .....	14
1.2. Objeto y justificación de las asignaturas relacionadas .....	16
1.3. Objetivos.....	21
1.4. Metodología.....	22
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	23
2.1. Motivación del proyecto. La idea.....	24
2.2. El sector del turismo rural en España .....	24
2.2.1. Calidad .....	28
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	31
3.1. Introducción .....	32
3.2. El macroentorno.....	32
3.3. La industria .....	38
3.4. La competencia .....	39
3.5. Datos estadísticos .....	44
3.5.1. Comparativa de los establecimientos turísticos en España.....	44
3.5.2. Pernoctaciones de los turistas rurales .....	45
3.5.3. Estancia media de los turistas rurales.....	51
3.5.4. Número de establecimientos de alojamiento de turismo rural .....	54
3.5.5. Plazas en alojamientos de turismo rural .....	55
3.5.6. Grado de ocupación en alojamientos de turismo rural .....	57
3.5.7. Perfil del turista rural .....	60
3.6. Epílogo.....	62
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	65
4.1. Introducción .....	66

4.2. Localización .....	66
4.3. Distribución en planta .....	71
4.4. Operaciones y procesos .....	72
4.5. Epílogo.....	79
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	81
5.1. Introducción .....	82
5.2. Descripción y legislación .....	82
5.3. Diagnóstico.....	83
5.3.1. Análisis DAFO.....	83
5.3.2. Análisis CAME .....	85
5.3.3. Objetivos .....	87
5.4. Estructura jurídica .....	88
5.4.1. Características de las distintas estructuras jurídicas .....	88
5.4.2. Elección de la estructura jurídica .....	92
5.5. Trámites.....	92
5.6. Ayudas .....	96
5.7. Epílogo.....	97
CAPÍTULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	99
6.1. Introducción .....	100
6.2. Análisis de los puestos de trabajo.....	100
6.3. Subcontratación de servicios .....	104
6.4. Análisis de las necesidades de personal .....	104
6.5. Organización funcional de la empresa.....	106
6.6. Política de contratación y salarios .....	108
6.7. Epílogo.....	111
CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING .....	113

7.1. Introducción .....	114
7.2. Estrategia del marketing mix .....	114
7.2.1. El servicio.....	114
7.2.1.1. Descripción .....	114
7.2.1.2. Características de la marca.....	118
7.2.1.3. Segmentación del mercado y público objetivo .....	118
7.2.1.4. Posicionamiento del servicio en el mercado.....	121
7.2.2. La promoción.....	122
7.2.2.1. Objetivos.....	123
7.2.2.2. Venta personal .....	123
7.2.2.3. Promoción de ventas.....	124
7.2.2.4. Relaciones públicas .....	124
7.2.2.5. Marketing directo.....	125
7.2.3. La distribución .....	126
7.2.3.1. El contacto con el cliente .....	126
7.2.3.2. La entrega del servicio.....	127
7.2.3.3. Administración de la demanda y capacidad .....	127
7.2.4. El precio.....	128
7.2.4.1. El precio del alojamiento.....	128
7.2.4.2. El precio del restaurante .....	129
7.2.4.3. El precio de las actividades de ocio.....	130
7.2.4.4. Condiciones de pago .....	130
7.3. Epílogo.....	131
CAPÍTULO 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	133
8.1. Introducción .....	134
8.2. Inversión.....	134

8.2.1. Inmovilizado intangible .....	134
8.2.1.1. Aplicaciones informáticas .....	134
8.2.2. Inmovilizado material.....	134
8.2.2.1. El terreno .....	134
8.2.2.2. Construcciones .....	135
8.2.2.3. Instalaciones técnicas .....	135
8.2.2.4. Otro inmovilizado material.....	135
8.2.3. Gastos de constitución, de primer establecimiento y tesorería.....	135
8.2.4. Desembolso inicial.....	136
8.3. Financiación.....	136
8.3.1. Financiación propia .....	136
8.3.2. Financiación ajena .....	136
8.4. Balance de situación .....	137
8.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	138
8.5.1. Ingresos .....	139
8.5.1.1. Ingresos anuales del servicio de alojamiento para el año 1.....	139
8.5.1.2. Ingresos anuales del servicio de restauración para el año 1.....	140
8.5.1.3. Ingresos anuales del servicio de actividades para el año 1.....	142
8.5.1.4. Evolución de los ingresos durante los primeros tres años.....	144
8.5.2. Aprovisionamientos .....	145
8.5.3. Gastos de personal.....	145
8.5.4. Otros gastos de explotación.....	146
8.5.5. Amortización del inmovilizado .....	148
8.5.6. Gastos financieros .....	148
8.5.7. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional, años 1, 2 y 3 .....	148

8.6. Análisis de ratios .....	149
8.6.1. Análisis del fondo de maniobra.....	149
8.6.2. Análisis de liquidez .....	150
8.6.3. Análisis de endeudamiento .....	151
8.6.4. Análisis de la rentabilidad económica.....	152
8.6.5. Análisis de la rentabilidad financiera .....	152
8.7. Recuperación de la inversión. Análisis VAN y TIR. ....	153
8.8. Epílogo.....	154
CAPÍTULO 9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN .....	157
9.1. Introducción .....	158
9.2. Diagrama Gantt .....	158
9.3. Epílogo.....	160
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES .....	161
BIBLIOGRAFÍA .....	169
ANEXOS.....	173

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: PIB a precios corrientes de España .....	34
Ilustración 2: PIB per cápita a precios corrientes de España. ....	34
Ilustración 3: Porcentaje de población ocupada en turismo en España. ....	35
Ilustración 4: Tasa de desempleo en España .....	36
Ilustración 5: Competencia casas rurales .....	41
Ilustración 6: Competencia hostales .....	42
Ilustración 7: Competencia apartamentos. ....	42
Ilustración 8: Competencia hoteles .....	43
Ilustración 9: Competencia complejos rurales .....	43
Ilustración 10: Distribución porcentual de las pernoctaciones del sector turismo en España en 2013 según tipo de alojamiento .....	44
Ilustración 11: Evolución de las pernoctaciones del sector turismo en España .....	45
Ilustración 12: Evolución de las pernoctaciones de turistas rurales en España .....	46
Ilustración 13: Distribución porcentual de las pernoctaciones de no residentes en España según procedencia. ....	46
Ilustración 14: Evolución de las pernoctaciones rurales en España según la procedencia de no residentes. ....	47
Ilustración 15: Evolución de las pernoctaciones de turistas rurales en Castilla La Mancha. ....	48
Ilustración 16: Distribución porcentual de las pernoctaciones rurales en España en 2013. ....	48
Ilustración 17: Distribución de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha por meses en 2013. ....	49
Ilustración 18: Distribución porcentual de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha en 2013. ....	50
Ilustración 19: Evolución de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha .....	50
Ilustración 20: Distribución porcentual de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha de residentes en España .....	51

Ilustración 21: Evolución de la estancia media de los viajeros para el total nacional y para Castilla La Mancha .....	52
Ilustración 22: Evolución de la estancia media de turistas en las provincias de Castilla La Mancha .....	53
Ilustración 23: Distribución de la estancia media por meses en alojamientos rurales en Castilla La Mancha en 2013 .....	54
Ilustración 24: Evolución del número de alojamientos de turismo rural .....	54
Ilustración 25: Evolución del número de alojamientos de turismo rural en las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha .....	55
Ilustración 26: Evolución del número de plazas en alojamientos de turismo rural .....	56
Ilustración 27: Evolución del número de plazas en alojamientos de turismo rural de las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha .....	56
Ilustración 28: Evolución del grado medio de ocupación por plazas .....	57
Ilustración 29: Evolución del grado medio de ocupación por plazas en fin de semana .....	58
Ilustración 30: Grado de ocupación por plazas en Castilla La Mancha en 2013 .....	58
Ilustración 31: Grado de ocupación por plazas en fin de semana en Castilla La Mancha en 2013 .....	59
Ilustración 32: Evolución del grado de ocupación por plazas en las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha .....	60
Ilustración 33: Evolución del grado de ocupación por plazas en fin de semana en las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha .....	60
Ilustración 34: Ubicación de Garaballa .....	66
Ilustración 35: Cifras oficiales de población de Garaballa .....	67
Ilustración 36: Cifras oficiales de población de Garaballa por sexo y edad .....	67
Ilustración 37: Iglesia de San Sebastián .....	67
Ilustración 38: Monasterio de Tejeda .....	68
Ilustración 39: Fuente Grande .....	68
Ilustración 40: Cueva de la Virgen .....	69
Ilustración 41: Área del conjunto de las cabañas .....	72

Ilustración 42: Modelo de cabaña Arlazon B .....	72
Ilustración 43: Acogida del turista .....	73
Ilustración 44: Despedida del cliente .....	74
Ilustración 45: Control de calidad y fidelización del cliente .....	75
Ilustración 46: Recepción del cliente .....	76
Ilustración 47: Pedido del cliente .....	77
Ilustración 48: Servir al cliente .....	77
Ilustración 49: Facturación y despedida .....	78
Ilustración 50: Datos de la sociedad .....	83
Ilustración 51: Organigrama .....	107
Ilustración 52: Salarios .....	110
Ilustración 53: Cifras de población en España, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid por edades a 31 de diciembre del 2013 .....	120
Ilustración 54: Precios de alojamiento en temporada alta .....	129
Ilustración 55: Precios de alojamiento en temporada baja .....	129
Ilustración 56: Precios de restaurante .....	130
Ilustración 57: Precios de las actividades gestionadas por el complejo .....	130
Ilustración 58: Precios de las actividades subcontratadas .....	130
Ilustración 59: Desembolso inicial .....	136
Ilustración 60: Balance de situación escenario realista .....	138
Ilustración 61: Ingresos alojamiento año 1 escenario realista .....	139
Ilustración 62: Ingresos alojamiento año 1 escenario pesimista .....	140
Ilustración 63: Ingresos alojamiento año 1 escenario optimista .....	140
Ilustración 64: Ingresos restaurante año 1 escenario realista .....	141
Ilustración 65: Ingresos restaurante año 1 escenario pesimista .....	141
Ilustración 66: Ingresos restaurante año 1 escenario optimista .....	142

Ilustración 67: Ingresos actividades año 1 escenario realista .....	143
Ilustración 68: Ingresos actividades año 1 escenario pesimista .....	143
Ilustración 69: Ingresos actividades año 1 escenario optimista .....	144
Ilustración 70: Evolución ingresos totales escenario realista. ....	144
Ilustración 71: Evolución ingresos totales escenario pesimista .....	144
Ilustración 72: Evolución ingresos totales escenario optimista .....	145
Ilustración 73: Evolución consumos escenario realista.....	145
Ilustración 74: Evolución consumos escenario pesimista .....	145
Ilustración 75: Evolución consumos escenario optimista .....	145
Ilustración 76: Salarios escenario realista .....	146
Ilustración 77: Salarios escenario pesimista .....	146
Ilustración 78: Salarios escenario optimista .....	146
Ilustración 79: Evolución otros gastos escenario realista .....	147
Ilustración 80: Evolución otros gastos escenario pesimista .....	147
Ilustración 81: Evolución otros gastos escenario optimista.....	148
Ilustración 82: Tabla de amortización .....	148
Ilustración 83: Gastos financieros .....	148
Ilustración 84: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista .....	149
Ilustración 85: Fondo de maniobra .....	150
Ilustración 86: Ratios de liquidez .....	150
Ilustración 87: Ratios de endeudamiento .....	151
Ilustración 88: Rentabilidad económica .....	152
Ilustración 89: Rentabilidad financiera .....	152
Ilustración 90: Flujos netos de caja .....	154
Ilustración 91: Diagrama de Gantt .....	159



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Resumen

El proyecto a desarrollar trata de un plan de negocio de un complejo de turismo rural denominado Complejo de turismo rural La Fuente Grande, S.L. ubicado en Garaballa, un pueblo perteneciente a la provincia de Cuenca.

Se partirá hablando sobre cuál es el objeto de la realización de este proyecto fin de carrera, aparte de especificar las asignaturas cursadas en la carrera que han sido de aplicación en el presente plan de empresa, los objetivos y la elección del tema en concreto elegido.

A continuación, se realizará un análisis de los antecedentes y la situación actual del sector del turismo rural en España y concretamente en Cuenca, analizando el surgimiento y la evolución de este tipo de turismo.

Después, se analizará el entorno, teniendo en cuenta el macroentorno, la industria, la competencia y algunos datos como la evolución de las pernoctaciones, la estancia media, el número de alojamientos rurales, las plazas ofertadas y el grado de ocupación en este tipo de alojamiento.

Además, se hará un análisis de las operaciones y procesos llevados a cabo, describiendo la localización y la distribución en planta.

Se analizará la empresa, citando la correspondiente legislación por la que se regirá la actividad desarrollada, realizando un análisis DAFO y un análisis CAME con el fin de marcar los principales objetivos de la empresa. Se hablará sobre la elección de la forma jurídica más adecuada según las necesidades de los socios y sobre los trámites a llevar a cabo para la constitución de esta empresa. También se tendrán en cuenta las posibles ayudas a las que nos podremos acoger.

Después, tendremos en cuenta el plan de recursos humanos que indicará la gente de la que se dispondrá para que la actividad diaria en este complejo sea posible. Se analizarán los puestos de trabajo, las actividades que se subcontratarán, las necesidades de personal, se plasmará el organigrama general de la empresa y se describirá la política de contratación y salarios.

En el plan de marketing explicaremos la estrategia de marketing mix elegida, haciendo referencia a los cuatro conceptos clave que la forman; estos son: el servicio, la promoción, la distribución y el precio.

El siguiente punto será el plan de económico-financiero y en él se describirán las distintas inversiones que se han tenido que llevar a cabo para poner en marcha la actividad de la empresa, se realizará una previsión sobre el balance y resultado de la

empresa en los próximos años, se analizarán los distintos ratios y se realizará también una previsión de la recuperación del capital invertido.

También se ha considerado importante realizar un calendario de ejecución en el que se verá el tiempo transcurrido desde que se empieza a tramitar la constitución de la empresa hasta la puesta en marcha de esta.

Se dedicará un capítulo para plasmar las conclusiones con los puntos más importantes abordados en este proyecto y cuestiones claves a resaltar, además se incluirán los correspondientes anexos.

Por último, se citará la bibliografía que ha sido de apoyo y se ha utilizado para poder llevar a cabo este proyecto final de carrera.

#### ❖ **Palabras clave**

Plan de negocio, turismo rural, cabaña de madera, complejo rural, turistas rurales, medioambiente, alojamiento, restauración, actividades de ocio, sector turismo rural, industria, competencia, distribución en planta, DAFO, plan de recursos humanos, necesidades de personal, plan de marketing, marketing mix, servicio, promoción, distribución, precio, plan económico-financiero, viabilidad, inversión, balance, cuenta de pérdidas y ganancias, ratios, valor actual neto, tasa interna de retorno.

#### **Abstract**

This Final University Project consists in a rural tourism development business plan called Complejo de turismo rural La Fuente Grande, S.L. and it's sited in a village of Cuenca.

We will speak about the object of this Final University Project, the subjects used in it, and the main objectives.

After that, the politic, economic, social, technologic and environmental scens will be analyzed. The sector, the competitors and different relevant data will be analyzed too.

Moreover, the operations and processes of the company will be analyzed. We will describe the siting of the enterprise and its premises distribution.

We will analyze the all company and the activity legislation will be named. A SWOT analysis will be undertaken, and the main objectives of the company will be fixed. The most convenient legal form will be choosed and the different investment grants will be taken into account.

Then, we will speak about the Human Resources plan. This plan will indicate the staffing requirements to carry on the activity of the Enterprise. A job's analysis will be done and we will speak about the organizatinoal structure and the pay policy.

In the marketing plan, we will fix the different variables of the marketing mix: the service, the communication, the distribution and the Price.

The next point will be the financial economic plan. We will tackle some subjects like the investments, the balance sheet, the profit and loss account, and the main rates.

A timetable for implementation is also included in the last plan. It will establish the run time to carry out the activity of the company.

After that, the main conclusions will be exposed, and finally, we will find some annexes and bibliography used will be attached.

#### ❖ **Key words**

Business plan, rural tourism, log cabin, rural tourism development, rural tourist, environment, lodging, restaurant industry, leisure activities, tourism sector, industry, competitors, premises distribution, SWOT, human resources plan, staffing requirements, marketing plan, marketing mix, service, promotion, distribution, price, financial economic plan, viability, investments, balance sheet, profit and loss account, rates, net present value, internal rate of return.

### **1.2 Objeto y justificación de las asignaturas relacionadas**

El objeto de este proyecto final de carrera es la realización de un plan de empresa para poner en funcionamiento un complejo de turismo rural en un pueblo de Cuenca llamado Garaballa. Este contará con diecisiete casas de madera correctamente amuebladas, con diferentes números de plaza para poder acoger tanto a parejas, como a familias o grupos de amigos. Además, contará con las correspondientes instalaciones y servicios comunes que serán explicados más adelante, cumpliendo todos los requisitos estipulados en el convenio del alojamiento del turismo rural en Castilla la Mancha.

Para poder poner en marcha el negocio en un futuro, en este trabajo se estudiará los distintos planes de recursos humanos, marketing y económico-financiero, cuyas informaciones son relevantes para hacer funcionar la nueva empresa.

A continuación se describirán las asignaturas cursadas en la carrera de las que los conocimientos adquiridos han sido de utilidad para la realización de este plan de empresa. Estas se presentarán según los distintos capítulos que forman el trabajo.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>2. Antecedentes y situación actual</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los sectores empresariales</p> <p>Tecnología de los servicios turísticos</p> <p>Gestión de Calidad</p>
Breve justificación	<p>Útiles para diferenciar entre los distintos sectores existentes en la economía y saber cuáles son las características más relevantes de cada uno de ellos, estudiando el sector turismo entre otros.</p> <p>Se aplican en el análisis del sector turismo en la economía española y al definir las medidas que se adoptarán para lograr la satisfacción de los clientes y el personal.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>3. Análisis del entorno</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección estratégica y política de la empresa</p> <p>Economía de la empresa 1</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Microeconomía</p>
Breve justificación	<p>Se tendrán en cuenta para tener una visión general del entorno y realizar un análisis del macroentorno, la industria y la competencia y así poner en marcha actividades llevadas a cabo para una gestión y dirección eficaz de la empresa.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>4. Análisis de operaciones y procesos</b>
Asignaturas relacionadas	Gestión y organización de empresas de servicios  Dirección de Producción y Logística
Breve justificación	Con ellas hemos conocido y serán de apoyo en los aspectos generales de organización, gestión, producción y planificación de las operaciones llevadas a cabo en la empresa.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>5. Análisis de la empresa</b>
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa 1  Derecho de la empresa  Gestión y organización de empresas de servicios
Breve justificación	Ayudan a tener una visión general de la empresa en cuanto a los distintos departamentos existentes y a realizar un análisis detallado de esta aplicando la matriz DAFO y CAME. También a la hora de establecer los objetivos propuestos.  Derecho de la empresa ayuda a elegir la forma jurídica con la que se constituye la empresa y tener en cuenta todas las consecuencias derivadas de esta elección.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>6. Plan de Recursos Humanos</b>
Asignaturas relacionadas	Legislación laboral y de la empresa  Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	<p>Será imprescindible su aplicación para regular la relación entre la empresa y los trabajadores, haciendo referencia a los tipos de contratos existentes o al salario a percibir por los trabajadores.</p> <p>Enseñan a considerar al Recurso Humano como uno de los activos más importantes a la hora de elaborar la estrategia de la empresa. Son de apoyo al planificar las necesidades de personal que conlleva la puesta en funcionamiento de la empresa, además de organizar planes de formación, evaluación y políticas de salario de los trabajadores.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>7. Plan de marketing</b>
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa 1  Dirección comercial  Marketing en empresas de servicios
Breve justificación	<p>Nos ayudarán a elegir el mercado en el que operará la empresa, a analizar el comportamiento de los consumidores en el sector del turismo rural y así seguir estrategias de segmentación de mercado.</p> <p>Se aplicarán técnicas y métodos de investigación comercial y ayudarán a crear el marketing mix de nuestra empresa. Serán de utilidad a la hora de tomar decisiones sobre las cuatro variables comerciales. Se aplicarán al identificar la importancia que tiene el cliente y el comportamiento de este, aparte de ayudar a completar la información del marketing mix elegido, desde un punto de vista de empresa de servicios</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>8. Plan económico-financiero</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la empresa 2</p> <p>Matemáticas financieras</p> <p>Contabilidad financiera</p> <p>Contabilidad general y analítica</p> <p>Dirección financiera</p>
Breve justificación	<p>Enseñan los principales instrumentos para la toma de decisiones en el proceso de inversión y de financiación de la empresa mediante el cálculo de la TAE y comprender cuál es la acertada, teniendo en cuenta los objetivos de la sociedad.</p> <p>El balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias ayudarán a realizar cálculos financieros y a analizar esta información mediante los correspondientes ratios y así determinar en qué situación económica y financiera se encuentra la empresa.</p> <p>Serán aplicadas para estudiar la rentabilidad de las inversiones mediante los métodos dinámicos VAN y TIR</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>9. Calendario de ejecución</b>
Asignaturas relacionadas	Dirección de proyectos empresariales
Breve justificación	<p>Se aplicará para realizar el calendario de los distintos trámites en los que se incurrirá para dar comienzo a la actividad, con el fin de gestionar y planificar las distintas tareas en el tiempo. Todo ello se llevará a cabo mediante el diagrama GANTT que ha sido objeto de estudio en esta asignatura.</p>

### **1.3 Objetivos**

Existen distintos objetivos buscados con este plan de negocio. El principal objetivo es estudiar la viabilidad de un negocio cuya actividad es proporcionar servicios de alojamiento, restauración y actividades de ocio en un complejo de turismo rural situado en Garaballa y posteriormente poder ponerlo en funcionamiento, con la finalidad de dar a conocer el pueblo, activando el turismo y a la vez su economía.

Para ello, se ha estructurado el plan en distintos capítulos, los cuales tienen marcados objetivos muy diversos.

El capítulo de los antecedentes y la situación actual busca acercarse al sector del turismo rural realizando un seguimiento desde su surgimiento hasta el momento actual.

El capítulo del análisis del entorno tiene como finalidad analizar el macroentorno, la industria y la competencia que rodean a este sector, para extraer las acciones que serían adecuadas llevar a cabo, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra actualmente este sector.

El capítulo de análisis de operaciones y procesos tiene como objetivo describir la localización y entorno de la empresa, así como concretar la distribución en planta de las distintas instalaciones y detallar las operaciones principales que se llevan a cabo en la actividad de la empresa.

El capítulo del análisis de la empresa tiene como objetivos principales establecer las legislaciones por las cuales debe regirse esta sociedad, tanto en su actividad como de acuerdo a su estructura jurídica, siendo esta la sociedad limitada. Otro de los objetivos principales es detectar las debilidades y fortalezas con las que cuenta y detectar las oportunidades y amenazas que la rodean, con el fin de aprovecharlas o afrontarlas.

El capítulo del plan de Recursos Humanos busca principalmente detectar las necesidades de personal existentes en la sociedad, según las distintas tareas que se tendrán que llevar a cabo para dar un buen servicio al turista.

El objetivo primordial del capítulo del plan de marketing es establecer las herramientas del marketing mix.

El capítulo del plan económico-financiero es el que ayuda en mayor medida a desarrollar el objetivo principal de este proyecto, tal y como se ha dicho antes, este sería estudiar la viabilidad de un negocio cuya actividad es proporcionar servicios de alojamiento, restauración y actividades de ocio en un complejo de turismo rural situado en Garaballa.

El capítulo del calendario de ejecución nos dará información sobre el tiempo estimado en poner en marcha la empresa.

#### **1.4 Metodología**

Para llevar a cabo este proyecto final de carrera se ha recurrido a distintas fuentes de información que han servido de apoyo tanto a la hora de investigar y analizar ciertos datos, como a la hora de desarrollar la información.

Como fuentes primarias se han usado algunas bases de datos como la del Instituto Nacional de Estadística, las del Instituto de estudios turísticos, la del ministerio de industria, energía y turismo de España y la del gobierno de Castilla la Mancha. Algunos documentos oficiales de instituciones públicas como el Plan nacional e integral de turismo 2012-2015 o los informes de familitur y coyuntur y ciertas normativas como el Decreto 93/2006 de 11 de julio del 2006, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural y su posterior modificación a través del Decreto 348/2008, de 09 de diciembre del 2008, el Decreto 4/1989 de 16 de enero, sobre ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros y el convenio colectivo provincial de la provincia de Cuenca.

Las fuentes secundarias serían los diversos libros consultados y las distintas fuentes electrónicas que se citarán en la bibliografía.

También, se han utilizado diversas técnicas y herramientas de análisis como el modelo PESTEL, las cinco fueras de PORTER, la matriz DAFO, la matriz CAME, la flor o los mapas del servicio.

## **CAPÍTULO 2**

# **ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL**

## **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Motivación del proyecto. La idea**

Este trabajo fin de carrera se ha realizado por distintas motivaciones:

Por una parte, como un trabajo obligatorio en el que se recopilan todos los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas durante cinco años de estudio y así obtener el título como licenciada en la carrera de Administración y Dirección de Empresas.

Por otra parte, teniendo en cuenta la actual coyuntura económica, la elección de la realización de un plan de empresa ha sido motivada porque ahora más que nunca es necesario el surgimiento de nuevas empresas que sean viables y ayuden a reactivar la economía de este país. Cada emprendedor aporta un gran grano de arena que hará que poco a poco se supere la crisis económica que nos rodea, ya sea creando empleo o activando el consumo o la inversión.

Además, la elección de este tipo de empresa enmarcada en el sector del turismo rural es debida a que este es un sector en expansión, como se verá más adelante y porque no se puede dejar en el olvido a los pequeños pueblos de España en los cuales se puede hacer un buen turismo debido a la naturaleza del paisaje que ofrecen, al buen clima del que gozamos en nuestro país y a las tradiciones típicas de cada pueblo que se siguen manteniendo y que hay que dar a conocer. También es una oportunidad de crear empleo contratando a gente que habite en el pueblo ya que son las personas más conocedoras de la cultura y costumbres del lugar, de ayudar a mantener el pueblo y de dinamizar la zona.

### **2.2 El sector del turismo rural en España**

Existen distintas definiciones del concepto de turismo rural, aunque no se ha llegado a una definición exacta de este término. Así, teniendo en cuenta la del INE, podríamos definirlo como “Establecimiento o vivienda destinada al alojamiento turístico mediante precio, con o sin otros servicios complementarios y que esté inscrito en el correspondiente Registro de Alojamientos Turísticos de cada CCAA”

Una de las definiciones más usadas lo describe como “ aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local” Comisión de las Comunidades Europeas (1998)

La Secretaría General de Turismo lo describe como “todo tipo de aprovechamiento turístico en espacio rural, siempre que cumpla una serie de limitaciones: 1) que se trate de un turismo difuso, por oposición al turismo intensivo de sol y playa o urbano. 2) que sea respetuoso con el patrimonio natural y cultural. 3) que implique la

participación activa de la población local. 4) que mantenga las actividades tradicionales del medio” Turespaña (1996)

Las características de este tipo de turismo son:

- Turismo disperso, sin concentración de turistas, que atraiga a la población urbana acostumbrada a la masificación de gente. Contrario al turismo costero de alta densidad de población.
- Propiedad familiar frente a la propiedad multinacional de los grandes alojamientos de sol y playa.
- Mayor variedad de recursos naturales y actividades: bosques, ríos, paisajes, naturaleza, cultura, en comparación con el agua, la playa y la vida nocturna del turismo convencional.
- La motivación de los turistas es el contacto con estos recursos anteriormente nombrados.
- No existe una estacionalidad tan acusada como en el turismo de sol y playa. El turismo de costa cuenta con una alta estacionalidad por los meses de verano.
- Estancias de corta duración.
- Exige la protección de los recursos patrimoniales y del medio ambiente.
- Debe mantenerse un tipo de hábitat parecido al original. Sin modificar fuertemente las actividades autóctonas ni la arquitectura tradicional.
- Menor inversión económica.

Existen distintas formas de turismo como son el turismo rural, el turismo interior, el turismo verde, el ecoturismo, el agroturismo, el turismo cultural, el turismo deportivo o el turismo alternativo, que pueden confundir a la demanda ya que todas ellas tienen en común que se desarrollan en el medio rural, pero la actividad principal, es distinta en cada uno de los casos.

El turismo interior es el que se produce en las zonas alejadas de la costa, se diferencia del turismo rural en que éste mantiene el hábitat y las actividades tradicionales de los pueblos.

El turismo verde es el que se desarrolla en contacto con la naturaleza y el paisaje y medio ambiente son las principales motivaciones y los atractivos de los turistas.

El ecoturismo tiene como actividad principal la conservación del medio ambiente, por lo tanto está asociado al término de turismo verde, siendo éste último más antiguo que el ecoturismo.

El agroturismo es un tipo de turismo rural, pero que sólo se ubica en las granjas e implica al turista en las tareas llevadas a cabo en éstas.

El turismo cultural es el orientado a fomentar los recursos artísticos e históricos de una zona, puede darse tanto en el entorno rural como en el urbano.

El turismo deportivo se desarrolla en áreas naturales, pero tiene como finalidad principal realizar una actividad deportiva o de riesgo.

El turismo alternativo contempla todo tipo de turismo que no sea el de sol y playa, siendo uno de ellos el turismo rural, o el turismo verde.

El surgimiento del turismo rural como actividad económica fue debido al fenómeno de concentración urbana de la población producido en el siglo XX. Los objetivos que apoyaron este surgimiento fueron:

La necesidad de reactivar las economías de las distintas zonas rurales, rehabilitando las instalaciones existentes en el medio rural para destinarlas a un fin turístico y obtener ganancias con ellos.

Desarrollar una actividad económica que diversificara la economía local y complementara las rentas obtenidas por los agricultores y ganaderos, pues no exige abandonar las principales actividades.

Crear empleo y nuevas profesiones para frenar la despoblación de estas áreas dirigida a las grandes ciudades. Se mantienen activos a todos los miembros de las familias que optan por este sector y los ingresos complementarios que obtienen representan un elevado porcentaje respecto a los ingresos totales, mejorando la calidad de vida de las familias.

Otras de las finalidades de esta modalidad de turismo fue diversificar el producto turístico existente hasta entonces, el de sol y playa, siendo una alternativa de ocio para satisfacer necesidades de los turistas que buscaban otro tipo de turismo. Turistas asentados en una vida urbana, que buscan estar en contacto con la naturaleza y que son cada vez más exigentes con sus elecciones.

Integrar a la población urbana en el área rural, poniéndoles en contacto con la población de estas áreas y así conseguir un enriquecimiento personal mutuo.

Desarrollar una actividad respetuosa con el medio ambiente concienciando a la gente, y conservar el patrimonio histórico y cultural de la región, reflejando un destino turístico atractivo y así lograr una disminución de la estacionalidad en este sector.

Aumentar el número de turistas en España ya que los precios son menores, provocando también la demanda de las clases menos favorecidas económicamente.

El turismo rural ha ido evolucionando con el paso del tiempo, tanto cualitativamente como cuantitativamente. Esta evolución ha tenido lugar a causa de cambios en los estilos de vida como la obligatoriedad de un periodo de vacaciones o el tener más tiempo libre, darle más importancia al viaje del fin de semana, variaciones en los comportamientos y en los valores de la sociedad, aumento de los niveles de renta disponible, cambios demográficos y en la elección de los destinos debido a una saturación de los tradicionales, que dan problemas de máxima concentración de turistas en el mismo espacio. Surgen nuevas necesidades de ocio causadas por la rutina, diversificación en la demanda y en la oferta ya que internet ha permitido el intercambio de información de forma más directa entre los oferentes y los demandantes.

Todas estas variables han llevado a que existan cada vez más turistas interesados en el contacto con la naturaleza, en conocer el mundo rural, que intentan desconectar de la vida urbana y experimentar nuevas actividades en un entorno rural atractivo gracias a los recursos, costumbres e historia con las que cada región cuenta.

Además, poco a poco se ha ido cambiando el planteamiento inicial de dedicarse al turismo rural como un complemento de la renta principal, invitando también a nuevos emprendedores a una dedicación plena a esta actividad gracias a su potencial.

El turismo rural empieza a evolucionar fuertemente en España cuando se traspasan las competencias de turismo a las Comunidades Autónomas y cada una de ellas dicta sus propias normas regulando distintos aspectos de los requisitos a cumplir por los distintos tipos de alojamiento rural.

En cada normativa de cada comunidad se establecen las distintas denominaciones de los posibles alojamientos rurales contemplados en estas. En algunas comunidades coinciden los nombres asignados, sin embargo, aunque el nombre coincida, las condiciones para denominarse de un modo u otro varían en cada comunidad. Según los convenios autonómicos existen 46 tipologías de alojamiento rural en España, siendo Andalucía una de las comunidades con mayor número de tipos distintos y por el contrario Navarra o La Rioja son las comunidades que cuentan con un menor número de clases de establecimientos. Este hecho lleva a confundir a la demanda ya que se usan nombres idénticos para definir productos distintos y a la vez, productos idénticos que se denominan de forma distinta.

Cada normativa también tiene su propia definición del concepto de entorno rural que establece las zonas donde se puede situar un establecimiento para que sea considerado como rural, pero se puede considerar como característica común que son áreas poco pobladas, en lugares apartados de los centros urbanos siendo espacios culturales tradicionales que comercializan bienes típicos de la zona.

Aparte, cada comunidad también regula los límites mínimos y máximos de capacidad, características de edificabilidad, periodo mínimo de apertura de los establecimientos y servicios mínimos a ofrecer de cada alojamiento.

Los sistemas de clasificación de alojamientos rurales usados por las comunidades también difieren entre sí. Algunos de estos son desarrollados por la Administración central, otros por la Administración regional y otros por asociaciones privadas, lo que provoca que los distintivos de calidad varíen de una comunidad a otra. Por ejemplo en este caso, Castilla la Mancha usa las espigas como sistema de clasificación de casas rurales, por otro lado, Extremadura usa las encinas, Madrid las hojas de roble, Canarias las palmeras o Navarra las hojas. Esta diversidad provoca confusión en el turista y supone ciertos inconvenientes para el sector. Es por eso que el Ministerio de Industria, Energía y Turismo está intentando buscar una solución al problema analizando las ventajas e inconvenientes del modelo actual y teniendo en cuenta los modelos europeos. Se ha acordado adoptar un sistema de clasificación común para todas las comunidades, siendo este el distintivo de estrellas verdes. Los objetivos de esta nueva clasificación serían homogeneizar la clasificación de los alojamientos rurales facilitando la información a los clientes y simplificar la promoción de este sector tanto nacional como internacionalmente.

### **2.2.1 Calidad**

La gestión de la calidad del servicio prestado es un factor que está tomando cada vez más importancia tanto por las administraciones como por los propios empresarios y es utilizada como una herramienta de diferenciación debido a la cantidad de servicios similares ofertados.

En el año 2000 se crea el Instituto de Calidad Turística Española como una entidad de certificación de sistemas de calidad de las empresas del sector turismo, cuyas funciones más relevantes son crear y actualizar las normas de calidad del sector, certificar a las empresas mediante la marca de calidad turística Q, proporcionar formación respecto a la calidad y normas de aplicación, contribuir a una mejor gestión de la empresa mejorando la relación calidad precio y promocionar el sistema de calidad turística y su marca.

Uno de los objetivos marcados para esta empresa es la obtención de la certificación de esta marca, ya que aporta prestigio, fiabilidad, diferenciación, rigor y promoción entre otras cosas porque su obtención, supone asegurar el nivel de calidad exigido por la normativa y el compromiso de satisfacer al cliente mediante un servicio excelente por parte del establecimiento. Además, mejora la imagen frente al cliente.

La norma de calidad turística es la UNE 183001:2009 y concretamente, la norma de calidad de los alojamientos rurales es la UNE 183001:20095, por la que se registrará el

complejo. Esta norma regula seis aspectos diferentes que habrá que tener en cuenta si deseamos conseguir el objetivo marcado:

- La dirección se encargará de la organización y coordinación de la calidad. Se seguirá un sistema de calidad bien definido y documentado. Se implantará un plan de mejora continua mediante el cual se analice la situación existente en la empresa, se establezcan objetivos en materia de calidad, se implanten ciertas acciones para conseguirlos y se analicen los resultados obtenidos, implantando medidas correctoras en caso de identificar incidencias. También, tendrá como deber gestionar adecuadamente los recursos humanos designando sus puestos, competencias, cualificación y formación correspondientes. Además se llevarán a cabo unos hábitos medioambientales adecuados.
- El mantenimiento y las instalaciones. Serán valorados la capacidad del complejo y dimensiones, los accesos, distribución de las instalaciones, equipamiento Y servicios sanitarios con los que cuenta. Aspectos que se habrán tenido en cuenta a través del decreto al que se acoge el complejo, que regula los alojamientos rurales en Castilla la Mancha.
- La acogida y la estancia. Se dispondrá de un empleado para atender a los clientes las 24 horas, esta persona estará encargada de dar cierta información al turista como son los servicios ofrecidos por el complejo, indicar el funcionamiento e inventario de los equipamientos, informar sobre el entorno, horarios de entrada y salida según la reserva efectuada, y acogerá y despedirá a los turistas personalmente.
- La limpieza y el mantenimiento de las instalaciones en correcto estado son dos aspectos relevantes mediante los cuales los clientes identifican fácilmente la calidad de un establecimiento. Se dispondrá del personal de limpieza y mantenimiento que garanticen la buena imagen del complejo.
- La seguridad y el medio ambiente deberán ser gestionados correctamente con el fin de asegurar la correcta estancia tanto de los clientes como de los trabajadores, dotando al complejo de las correspondientes instalaciones y equipamiento como sería contar con un sistema de control de accesos, sistema de alarma, detectores de incendios, de fugas de gas o de agua, adecuada climatización o automatización del apagado y encendido de luces como medida de protección del medio ambiente.
- La comercialización e información sobre el alojamiento publicada en cualquier medio de comunicación, como empresas de reserva turística online o la administración de la Junta de comunidades de Castilla la Mancha, deberá ser revisada por los socios y actualizada cuando sea conveniente.

Hay que destacar que estas normas sólo son obligadas para las empresas del sector que quieran obtener la certificación sometiéndose a una auditoría, aunque es necesario decir que a través de Turespaña se está intentando atraer al mayor número de empresarios posible con el objetivo de que España sea un referente internacional de turismo de calidad.

Como interesados en la obtención de la certificación, se pedirá la adhesión al sistema de calidad turística español rellenando un cuestionario y pagando la cuantía de dinero correspondiente. Se nos proporcionará una formación inicial y se realizará una autoevaluación sobre la actual situación del alojamiento en materia de calidad, detectando los puntos críticos existentes. Según estos resultados, se incorporará a los propietarios a los programas de formación que corresponda y se desarrollarán planes de mejora de acuerdo a la normativa.

Cuando la empresa quiera ser certificada deberá solicitarlo. Se evaluará el cumplimiento por parte de la empresa de los requisitos de las normas que han sido descritos anteriormente. Para llevar un mejor seguimiento de estos, cada cabaña contará con una encuesta de satisfacción que contemplará la mayoría de estos aspectos regulados.

Esta auditoría puede llevar a tres tipos de informes emitidos por el auditor:

- Informe favorable en el que el establecimiento puede hacer uso de la marca.
- Informe condicionado en el que se indican los aspectos a corregir para poder usar la marca. Además, se deberá redactar y poner en marcha un plan de acción correctora por parte de la empresa.
- Informe no favorable que supone no obtener el certificado o rescindir el contrato del uso de la marca.

Si el informe ha resultado favorable, después de haber conseguido el sello de calidad otorgado por un comité de certificación, deberán llevarse a cabo auditorías de seguimiento y auditorías de renovación del certificado para confirmar que se siguen cumpliendo los requisitos de las normas.

# **CAPÍTULO 3**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.1 Introducción

El entorno es el conjunto de elementos que rodean a la empresa y pueden influir en ella de forma positiva o negativa, según el elemento que se analice y las capacidades que tenga la empresa para aprovecharlo o hacer frente a él.

Se puede distinguir un entorno general que sería el macroentorno, compuesto por factores externos a la empresa y que no podrá controlar y un entorno específico, que engloba factores más cercanos y controlables por la empresa, los cuales serán descritos en los apartados de la industria y la competencia.

### 3.2 El macroentorno

El macroentorno hace referencia a un conjunto de factores externos y generales, que rodean y afectan a las empresas, pero que no son controlables por estas. Para analizarlos se va a utilizar el modelo PESTEL que indicará cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que van a influir en la empresa.

- Factores políticos y legales:
  - Existen ayudas de la Unión Europea y del estado de España destinadas al emprendimiento y a la formación de trabajadores y propietarios de los alojamientos rurales. El gobierno considera al turismo como una fuente de rentas y como un punto clave para la recuperación económica del país, es por ello que se está centrando en ofrecer este tipo de ayudas y promocionar el turismo como un atractivo de España. Según lo establecido en el Plan Nacional Integral de Turismo, se van a establecer nuevas líneas de financiación para la renovación de infraestructuras turísticas.
  - La falta de una ley homogénea para todo el territorio español obliga a las empresas establecidas en las distintas comunidades autónomas a acogerse a diferentes decretos.
  - Para construir la empresa de turismo rural en la comunidad de Castilla la Mancha, deberemos guiarnos por la regulación autonómica del Decreto 348/2008 por el que se modifican determinadas disposiciones del Decreto 93/2006.
  - Es importante tener en cuenta las distintas leyes del marco laboral que afecten al desarrollo de la sociedad y sus posibles modificaciones. Por ejemplo y según lo establecido en el Plan Nacional Integral de Turismo:

La reforma laboral que se acordó en el RDL 3/2012 de 10 de febrero quiere ser modificada mediante algunos puntos como apostar por la flexibilidad y eliminar la rigidez laboral, formar a los empleados, apoyar a los emprendedores y bonificar a las empresas por la contratación de sus empleados a través de mejores contratos laborales.

- Se contempla la modificación de la ley 29/1994, del 24 de noviembre de Arrendamientos Urbanos, ya que no regula el alquiler de viviendas privadas para uso turístico. Este hecho aumenta cada año, pues muchos turistas hacen uso del alojamiento no reglado, en vez de alojarse en los establecimientos reglados que cuentan con servicios de calidad.

- Factores económicos:

La actual coyuntura económica europea ha influido notablemente en los distintos sectores de la economía española, incluido el sector turismo, ya que este sector depende tanto de los españoles que conforman el turismo interno, como de los extranjeros provenientes de los países emisores tradicionales también influidos por la presente crisis.

La demanda y la oferta se han visto influenciadas de forma negativa por las distintas variables económicas como son el PIB, el nivel de empleo o tasa de paro, la renta per cápita o la fiscalidad.

A continuación, se van a analizar detalladamente cada una de ellas:

- El PIB es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios de un país referido a un periodo de tiempo. Mide el nivel de riqueza de un país. Teniendo en cuenta los distintos sectores, el sector servicios es el que más aporta al PIB de nuestro país, seguido del sector industrial, la construcción, agricultura y pesca.

El turismo es una actividad muy importante y con un gran efecto multiplicador en nuestra economía. Supone más de un 10% del PIB total de nuestra economía. A continuación se muestra la evolución decreciente del PIB español a precios corrientes en los últimos cinco años.

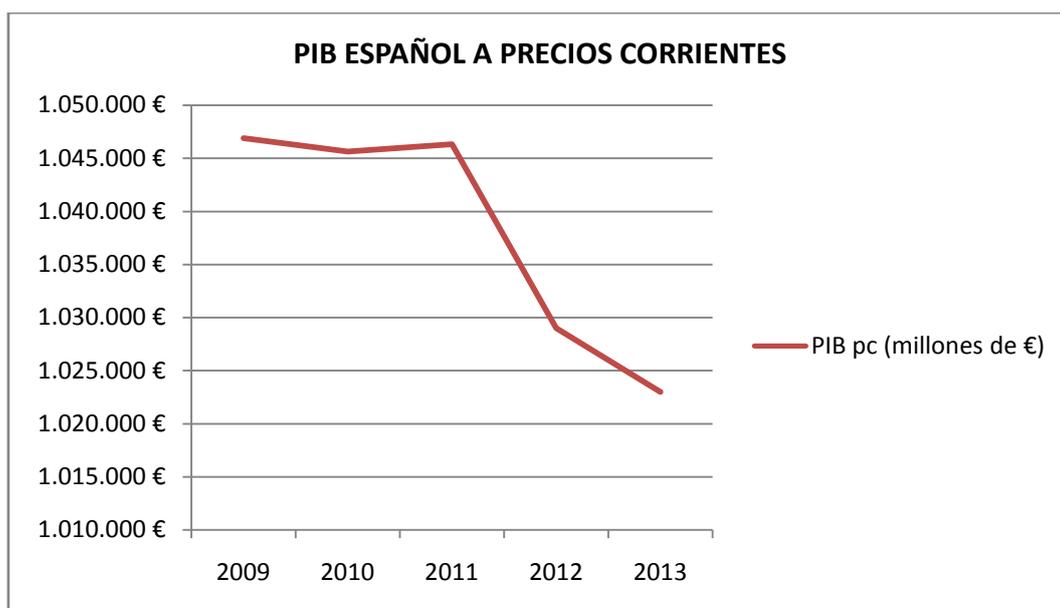


Ilustración 1. PIB a precios corrientes de España.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

- La renta per cápita es la relación que existe entre el PIB de un país y el número de habitantes de ese país. Es utilizada para establecer la riqueza económica de un país y su bienestar. Consecuentemente y a partir del análisis del PIB, también se da una evolución decreciente de este indicador. A continuación, se muestra el declive de los últimos cinco años, lo que influye negativamente en la capacidad de gasto y ahorro de los españoles.

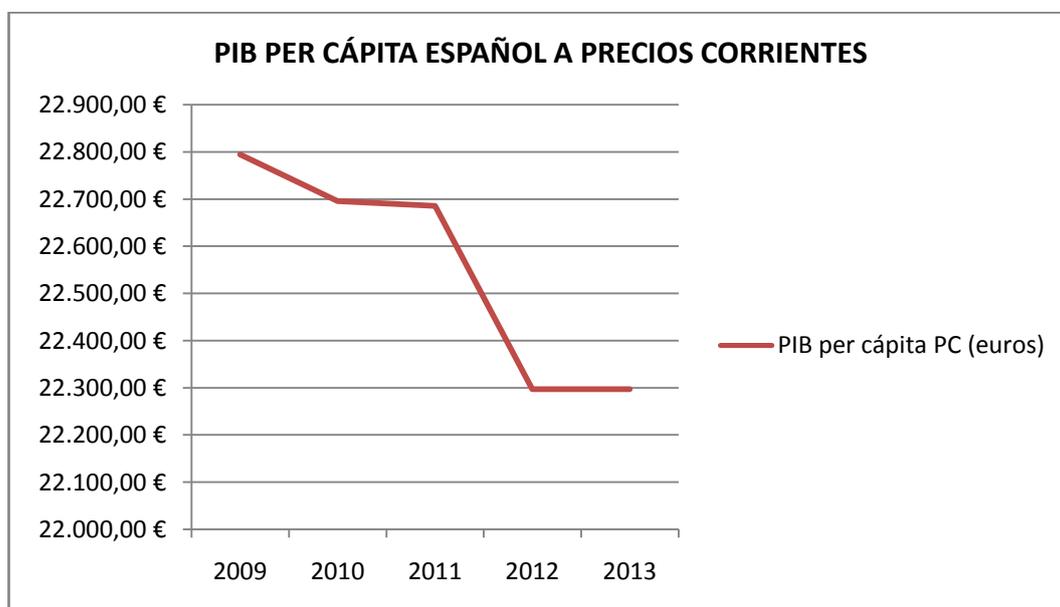


Ilustración 2. PIB per cápita a precios corrientes de España.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

- En cuanto al empleo en España, es el sector servicios el que ocupa a un mayor porcentaje de personas en nuestro país. El turismo, perteneciente al sector

servicios, es una de las actividades que genera más empleo, suponiendo un 13,5% del total de personas empleadas en España en el tercer trimestre del 2014. Por lo tanto y a pesar de la actual crisis, es una gran fuente de riqueza para España y para el empleo de los españoles. A continuación se muestra una evolución de las personas empleadas en turismo en España:

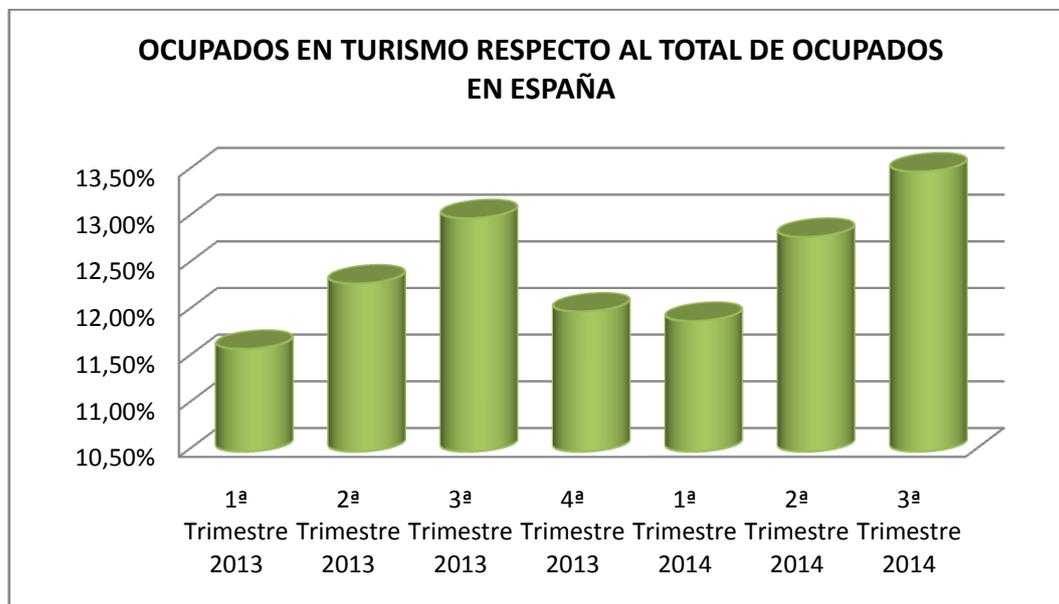


Ilustración 3. Porcentaje de población ocupada en turismo en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tourspain, 2014

Como se puede observar en el gráfico, el número de personas ocupadas trimestralmente en este sector, respecto al total de ocupados trimestralmente en España, sigue la misma evolución durante el transcurso del año debido al factor de estacionalidad del turismo, siendo el tercer trimestre el que cuenta con un porcentaje mayor de personas empleadas en este sector y el primero el que cuenta con un porcentaje menor. También cabe decir, que el porcentaje de empleados en el sector turístico de cada trimestre del 2014 es mayor que el porcentaje de empleados en turismo en los respectivos trimestres del año anterior.

- El nivel de empleo determina las expectativas de ingresos de una familia, que en la actual situación no son muy elevadas. Según datos facilitados por el INE, la tasa de paro en el tercer trimestre del 2014 se situaba en un 23,67 %. Una tasa de desempleo muy superior a la del resto de países de la Unión Europea, cuya media se encuentra en torno al 10%.

En la siguiente gráfica, se puede observar la evolución de la tasa de paro por trimestres en España desde el año 2010.

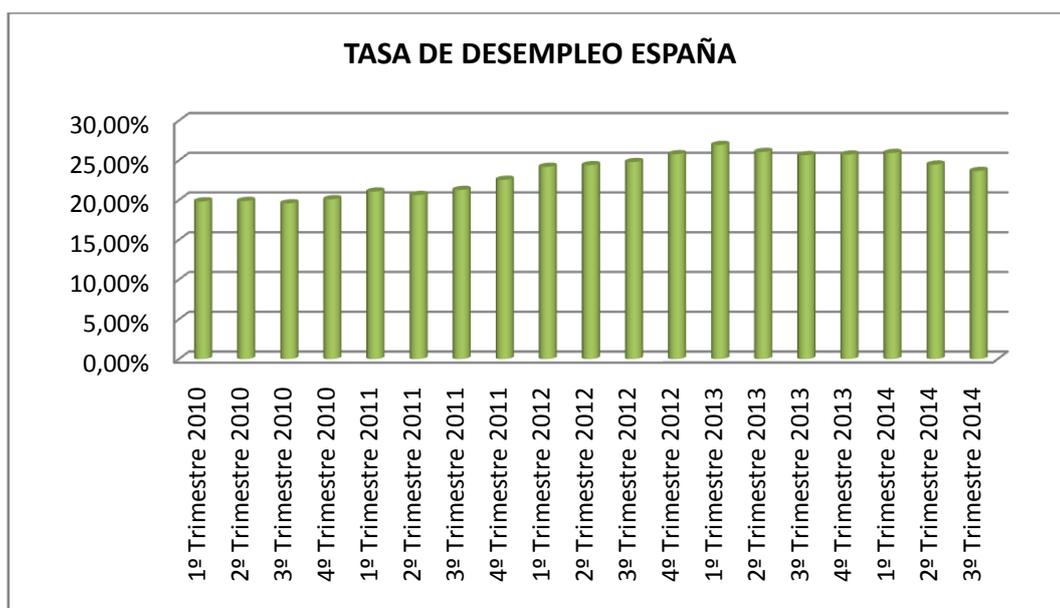


Ilustración 4. Tasa de desempleo en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

En el gráfico únicamente se muestra la evolución de esta tasa durante los últimos cinco años, aunque estos valores comenzaron su aumento a partir del año 2008 al comienzo de la crisis y crecieron considerablemente a partir del 2009.

El porcentaje más elevado se registró en el año 2013. Estos elevados niveles de desempleo están desembocando en una gran disminución del consumo por parte de la sociedad española, afectando negativamente al presupuesto destinado al ocio, entre ellos el turismo.

- Las medidas fiscales aprobadas por el gobierno en relación al aumento del IVA persiguiendo reducir el déficit público han supuesto un menor consumo por parte de los consumidores, entre ellos los turistas, ya que su capacidad de compra se ve reducida y consecuentemente se genera una caída de la producción. Los tipos de IVA actuales son el superreducido con un tipo de gravamen del 4%, el reducido que es un 10% y el general que asciende a un 21%. El tipo de IVA aplicable a los servicios de hostelería y restaurante se incrementó de un 8% a un 10% desde septiembre del 2012, lo que afectó negativamente al consumo por parte de los turistas.

- Factores socio-culturales:

Uno de los factores que afectará notablemente a España es el cambio demográfico dado en los países desarrollados. Este es debido a la baja natalidad y al envejecimiento de la población tanto en España como en los principales países emisores de turismo.

La tercera edad se ha convertido hoy en día en una gran fuerza económica en nuestro país, es por ello por lo que, entre otros, también se perseguirá llegar a este mercado a través de las acciones de marketing que se adoptarán y describirán en el correspondiente plan.

Si contamos a los que están llegando a la edad de jubilarse en unos pocos años, la llamada generación del baby-boom, se nota rápidamente la importancia de este grupo. Aparte, hay que añadir la riqueza que traen los jubilados europeos que se instalan en España. A pesar de que los ingresos netos se ven reducidos después de la jubilación, la mayoría de las personas acceden a la tercera edad sin cargas financieras importantes y disponen de ahorros o planes de pensiones además de la jubilación, esto hace que el consumo de estas personas crezca tanto en términos absolutos como relativos.

También hay que destacar el papel de la mujer trabajadora y el cambio que supuso al obtenerse más ingresos por familia lo que supone consumir más y que las familias se interesen también por disfrutar de su tiempo libre y viajar más.

- Factores tecnológicos:

El desarrollo y los avances en las nuevas tecnologías han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones y la transmisión y tratamiento de información.

Actualmente, la innovación se ha convertido en un factor crítico para la competitividad de las empresas ya que la demanda es cada vez más exigente y la competencia aumenta.

Con la llegada de Internet como herramienta de información y distribución de productos y servicios, ha cambiado la forma de comprar. En este caso de hacer reservas de viajes, lo que requerirá implantar un sistema de reserva online.

Las redes sociales es otro punto a tener en cuenta, pues es otro medio de gran difusión de la información en nuestra sociedad y un aspecto clave del marketing.

- Factores medioambientales:

Es un factor muy importante a considerar debido a la gran relación existente entre este sector con la utilización de recursos naturales y generación de grandes cantidades de residuos destructoras del entorno ambiental debido a la utilización masiva. Con la llegada del turismo se han ido creando vías de comunicación para facilitar el acceso a las distintas zonas turísticas, aparte de nuevas instalaciones, lo que ha ido provocando la alteración y la invasión del paisaje y de zonas naturales.

El turismo rural se basa sobre una política eficaz de sostenibilidad que promueve un turismo de calidad respetuoso con el entorno. Debido a un entorno cada vez más deteriorado, está surgiendo una sociedad cada vez más concienciada que busca

disfrutar de su tiempo libre de forma respetuosa con el medio ambiente, acudiendo a este tipo de alojamientos opuestos totalmente al turismo masivo de sol y playa.

### **3.3 La industria**

La industria o sector es un conjunto de empresas que producen los mismos productos o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Para valorar el atractivo de una industria, en este caso la del turismo rural, se va a proceder a analizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo es útil estratégicamente para identificar cuáles son las fuerzas competitivas en un sector. Estas cinco fuerzas son: la amenaza de entrada en la industria, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, grado de poder de los compradores, grado de poder de los proveedores y el grado de rivalidad entre los competidores del sector.

- Amenaza de entrada:

Nuestra entrada y establecimiento en esta industria dependerá de las barreras de entrada que existan en el sector.

En nuestro caso, la posibilidad de entrar es muy elevada debido a la existencia de pocas barreras de entrada, ya que el acceso a los proveedores es fácil y diverso, tampoco existe una gran respuesta por parte de las empresas ya establecidas que pueda dificultar nuestra entrada, ni restricciones legales sobre nuevas entradas. No estaría a nuestro favor la denominada curva de experiencia puesto que las organizaciones ya establecidas en el sector han desarrollado competencias en cómo gestionar sus costes de forma eficiente proporcionándoles una ventaja competitiva.

- Amenaza de sustitutos:

Existen diversos productos sustitutivos al nuestro, ya que satisfacen la misma necesidad del cliente, el alojamiento. Algunos de ellos serían los hoteles, casas, apartamentos o campings de una zona rural.

- El poder de los compradores:

Los clientes tienen un gran poder ya que cuentan con un coste de cambio bajo, es decir, existen tantas empresas proveedoras del mismo servicio que los clientes pueden cambiar fácilmente de uno a otro sin que les suponga un gran inconveniente.

- El poder de los proveedores:

El poder de los proveedores es bajo ya que depende de la cantidad de proveedores que haya en el sector. En España existen muchas empresas proveedoras del sector turismo. No se da la existencia de dominio del mercado por parte de unos pocos proveedores, además no existe un alto coste de cambio de proveedores.

- Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad en este sector viene influida por el ciclo de vida de la industria y la coyuntura actual de bajo crecimiento. Esta industria se caracteriza por tener un fuerte poder de los compradores, productos estandarizados, pero también existe un control sobre los costes, adquiriendo importancia la curva de experiencia. Debido a que por el momento, es un mercado con poco crecimiento, la forma más rápida de crecer es hacerse con la cuota de mercado de las otras empresas del sector, por ejemplo, compitiendo en precios y por tanto, obteniendo una menor rentabilidad. En este caso, vamos a centrarnos más en competir en cuanto a calidad, fijando unos precios acordes a esta y a la actual coyuntura económica.

También hay que señalar que esta industria podría crecer si se centrara más esfuerzo en promocionar este tipo de turismo en España por parte de empresarios y administraciones públicas buscando consumidores distintos al turismo masivo de sol y playa.

### **3.4 La competencia**

Se puede considerar que son competidores todos los diferentes tipos de alojamiento que se encuentran ubicados en estas localidades, es decir, hoteles, casas rurales, hostales, complejos rurales o apartamentos, puesto que todos van dirigidos al mismo público objetivo.

A continuación, se describirán las características de los principales competidores de esta nueva empresa teniendo en cuenta las poblaciones más cercanas a Garaballa, siendo estas Cañete, Landete, Sinarcas, Camporrobles, Talayuelas, Santa Cruz de Moya, Moya y Aliaguilla. Los datos, obtenidos de la página web de turismo en Castilla la Mancha y de las distintas páginas webs de los alojamientos que se han considerado como competencia, se han clasificado en las siguientes ilustraciones, donde consta el tipo de alojamiento, la ubicación, las plazas totales, la capacidad por habitación, los precios medios por noche de cada habitación en temporada alta y baja, los servicios incluidos en el precio, si la empresa cuenta con sistema de reserva online y la página web de cada establecimiento.

Algunos datos que se tendrán en cuenta para establecer el marketing mix de esta empresa son los siguientes:

Existen 10 casas rurales, 2 hostales, 5 apartamentos, 2 hoteles y 3 complejos rurales.

Los precios medios por noche de los distintos establecimientos varían según los servicios, la calidad y las plazas ofertadas. Por lo tanto, con la finalidad de orientarnos al fijar nuestros precios y resumir las siguientes tablas, se han extraído los diferentes precios y plazas de las tablas y se ha establecido un cociente entre los precios medios por noche y habitación y las plazas ofertadas según los distintos tipos de

establecimiento, dando como resultado el precio medio por noche y por persona de cada tipo de alojamiento:

El precio medio por noche y por persona del tipo de las casas rurales es 27,71 euros en temporada alta y 25,23 euros en temporada baja.

El precio medio por noche y por persona de los hostales es 27,92 euros en temporada alta y 21,04 en temporada baja.

Este mismo en los apartamentos es de 24,32 euros en temporada alta y 18,89 en temporada baja.

En los hoteles es 32,50 euros en temporada alta y 27,50 euros en temporada baja.

En la tipología de complejo rural es de 21,99 euros en temporada alta y 19,08 euros en temporada baja.

Es importante resaltar que varios de ellos ofrecen servicio de comidas, no incluido en los precios que figuran en la tabla. Además, el Apartamento Rural Mayorazgo, la Casa Grande, las Cabañas de madera La Balsa, las Viñuelas, la Casita de los Mata y el Alojamiento rural de Camporrobles ofrecen la posibilidad de contratar actividades de ocio que tampoco están incluidas en el precio.

Solamente son dos las compañías que no han considerado la página web como medio de promoción, cada vez se le da más importancia a promocionar los propios servicios mediante página web incluso por parte de las pequeñas empresas. Por el contrario, la mayoría de los establecimientos no cuentan con servicio de reserva online ya que son 9 las empresas que cuentan con este sistema y 13 las que gestionan sus reservas simplemente por teléfono o email.

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

CASAS RURALES	UBICACIÓN	PLAZAS	CAPACIDAD HABITACIÓN	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. ALTA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. BAJA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	SERVICIOS INCLUIDOS	SERVICIO RESERVA ONLINE	PÁGINA WEB
El rincón de Tejada	Garaballa	10	2 personas	85,00 €	42,50 €	68,00 €	34,00 €	Desayuno, aire acondicionado, tv, sala de juegos, terraza.	Sí	www.elrincondetejada.com
El molino del marqués	Cañete	28	2 personas	45,00 €	22,50 €	45,00 €	22,50 €	Cocina, tv, aire acondicionado, jardín, parking.	No	-
Casa rural Mayorazgo *	Cañete	6	6 personas	casa 100,00 €	16,67 €	casa 100,00 €	16,67 €	Cocina, tv, aire acondicionado, terraza. Estancia mínima de dos noches.	Sí	www.turismoruralmayorazgo.com
La casa grande	Talayuelas	25	2 personas	95,00 €	47,50 €	85,00 €	42,50 €	Zona de juego y lectura, patio interior, wifi	Sí	www.lacasagrandeducuenca.com
			3 personas	115,00 €	38,33 €	105,00 €	35,00 €			
Alojamiento rural Camporrobles*	Camporrobles	18	2 personas	75,00 €	37,50 €	75,00 €	37,50 €	Cocina, aire acondicionado, colección de juegos, DVD, terraza. Estancia mínima de dos noches.	No	www.alojamientoruralcamporrobles.es
Casa Serrana	Santa Cruz de Moya	8	8 personas	135,00 €	16,88 €	135,00 €	16,88 €	Cocina, terraza, barbacoa, TV	No	www.casaserrana.org
Casa rural Baltasar	Aliaguilla	16	2 personas	85,00 €	42,50 €	65,00 €	32,50 €	Desayuno, terraza, barbacoa, TV, bañera hidromasaje	No	www.casaruralbaltasar.com
Casa rural el Camino	Talayuelas	6	6 personas	casa 99,00 €	16,50 €	casa 99,00 €	16,50 €	Cocina, TV.	No	www.casaelcamino.com
Casa rural María Juliana	Talayuelas	9	9 personas	150,00 €	16,67 €	150,00 €	16,67 €	Cocina, aire acondicionado, TV, DVD, equipo de música, juegos, libros y revistas.	No	www.casamariajuliana.com
Alojamiento el Roble	Camporrobles	7	2 personas	30,00 €	15,00 €	28,00 €	14,00 €	Terraza, barbacoa, parking, cocina, biblioteca, colección de juegos.	No	www.alojamientoelroble.com
			1 persona	20,00 €	20,00 €	18,00 €	18,00 €			

Ilustración 5. Competencia casas rurales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web www.turismocuenca.com y www.turismocastillalamancha.es, 2014

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

HOSTALES	UBICACIÓN	PLAZAS	CAPACIDAD HABITACIÓN	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. ALTA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. BAJA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	SERVICIOS INCLUIDOS	SERVICIO RESERVA ONLINE	PÁGINA WEB
Hostal rural la muralla	Cañete	18	1 persona	40,00 €	40,00 €	30,00 €	30,00 €	Aire acondicionado, wifi, tv.	Sí	www.hostallamuralla.com
			2 personas	60,00 €	30,00 €	45,00 €	22,50 €			
			3 personas	65,00 €	21,67 €	50,00 €	16,67 €			
Hostal posada Manolón	Santa Cruz de Moya	16	2 personas	40,00 €	20,00 €	30,00 €	15,00 €	Aire acondicionado, TV.	No	www.posadamanolonyatra.com

Ilustración 6. Competencia hostales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web www.turismocuenca.com y www.turismocastillalamancha.es, 2014

APARTAMENTOS	UBICACIÓN	PLAZAS	CAPACIDAD APTO.	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. ALTA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. BAJA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	SERVICIOS INCLUIDOS	SERVICIO RESERVA ONLINE	PÁGINA WEB
Señorío de Moya	Moya	14	8 personas	160,00 €	20,00 €	120,00 €	15,00 €	Cocina, aire acondicionado, DVD, equipo de música, colección de juegos, libros. Estancia mínima de dos días.	No	www.casaruralmoya.com
			6 personas	140,00 €	23,33 €	100,00 €	16,67 €			
Las casitas de los Mata	Landete	30	6 personas	100,00 €	16,67 €	100,00 €	16,67 €	Cocina, tv, aire acondicionado, terraza, wifi, parking.	Sí	www.lascasitasdelosmata.es
Apto rural Mayorazgo *	Cañete	12	4 personas	60,00 €	15 €	60,00 €	15 €	Cocina, tv, aire acondicionado. Estancia mínima de dos noches.	Sí	www.turismoruralmayorazgo.com
Aptos rurales la muralla II	Cañete	60	3 personas	110,00 €	36,67 €	65,00 €	21,67 €	Cocina, tv, aire acondicionado, wifi, tv, terraza.	Sí	www.apartamentoslamuralla.es
			5 personas	110,00 €	22,00 €	75,00 €	15,00 €			
			6 personas	160,00 €	26,67 €	100,00 €	16,67 €			
			7 personas	190,00 €	27,14 €	130,00 €	18,57 €			
			8 personas	240,00 €	30,00 €	180,00 €	22,50 €			
Aptos turísticos rurales Azucena	Santa Cruz de Moya	10	2 personas	60,00 €	30,00 €	60,00 €	30,00 €	Cocina, TV.	No	www.posadamanolonyatra.com
			6 personas	120,00 €	20,00 €	120,00 €	20,00 €			

Ilustración 7. Competencia apartamentos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web www.turismocuenca.com y www.turismocastillalamancha.es, 2014

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

HOTELES	UBICACIÓN	PLAZAS	CAPACIDAD HABITACIÓN	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. ALTA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. BAJA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	SERVICIOS INCLUIDOS	SERVICIO RESERVA ONLINE	PÁGINA WEB
Hotel rural monasterio de Tejada	Garaballa	65	2 personas	105,00 €	52,50 €	85,00 €	42,50 €	Desayuno, aire acondicionado, tv, jardín, sala de juegos, parking, capilla.	Sí	www.monasteriodetejada.com
			25 personas	500,00 €	20,00 €	375,00 €	15,00 €			
Hotel rural la Casona	Camporrobles	22	2 personas	50,00 €	25,00 €	50,00 €	25,00 €	Desayuno, terraza, jardín, barbacoa, tv, aire acondicionado, wifi.	No	-

Ilustración 8. Competencia hoteles.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web www.turismocuenca.com y www.turismocastillalamancha.es, 2014

COMPLEJOS RURALES	UBICACIÓN	PLAZAS	CAPACIDAD CABAÑA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. ALTA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ HABITACIÓN TEMP. BAJA	PRECIO MEDIO/ NOCHE/ PERSONA	SERVICIOS INCLUIDOS	SERVICIO RESERVA ONLINE	PÁGINA WEB
Cabañas rurales villa de Cañete	Cañete	15	2 personas	70,00 €	35,00 €	57,50 €	28,75 €	Cocina, aire acondicionado, TV.	No	www.cabanasruralesvilladecanete.es
			3 personas	72,50 €	24,16 €	57,50 €	19,16 €			
			5 personas	110,00 €	22,00 €	85,00 €	17,00 €			
Cabañas de madera La Balsa	Camporrobles	80	8 personas	140,00 €	17,50 €	130,00 €	16,25 €	Piscina descubierta, jardín común. No hay baño en las cabañas.	No	www.turismorurallabalsa.es
Las Viñuelas	Sinarcas	91	9 personas	75,00 €	8,33 €	75,00 €	8,33 €	Estufa, jardín común, piscina, aula de diversos usos. No tienen cocina.	Sí	www.lasvinuelas.es
			2 personas	Hab. 50,00 €	25,00 €	Hab. 50,00 €	25,00 €	Desayuno, jardín común, piscina, aula de diversos usos. No tienen cocina.		

Ilustración 9. Competencia complejos rurales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web www.turismocuenca.com y www.turismocastillalamancha.es, 2014

### 3.5 Datos estadísticos

#### 3.5.1 Comparativa de los establecimientos turísticos en España

Antes de analizar los datos estadísticos del turismo rural en España, se ha establecido una comparativa entre los distintos tipos de alojamiento turístico utilizando la variable de las pernoctaciones, con la finalidad de averiguar qué volumen corresponde a establecimientos de turismo rural.

En la siguiente ilustración se muestra la distribución porcentual de las pernoctaciones del sector turismo en España en 2013 según los diferentes tipos de alojamiento existentes; estos son los establecimientos hoteleros, apartamentos turísticos, campings y alojamientos de turismo rural.

El tipo de alojamiento de turismo rural es el menos frecuentado por los turistas en España, como se observa y debido al turismo masivo de sol y playa existente en España, el tipo de alojamiento que predomina según las pernoctaciones es el establecimiento hotelero con un 73%, seguido de los apartamentos turísticos con un 17%, los campings con un 8%, correspondiendo el 2% restante a los alojamientos rurales. Estos últimos son los menos visitados por los turistas, sin embargo, esta tendencia puede mejorar con las acciones previstas por las administraciones públicas y debido al mayor interés social en practicar este tipo de turismo.

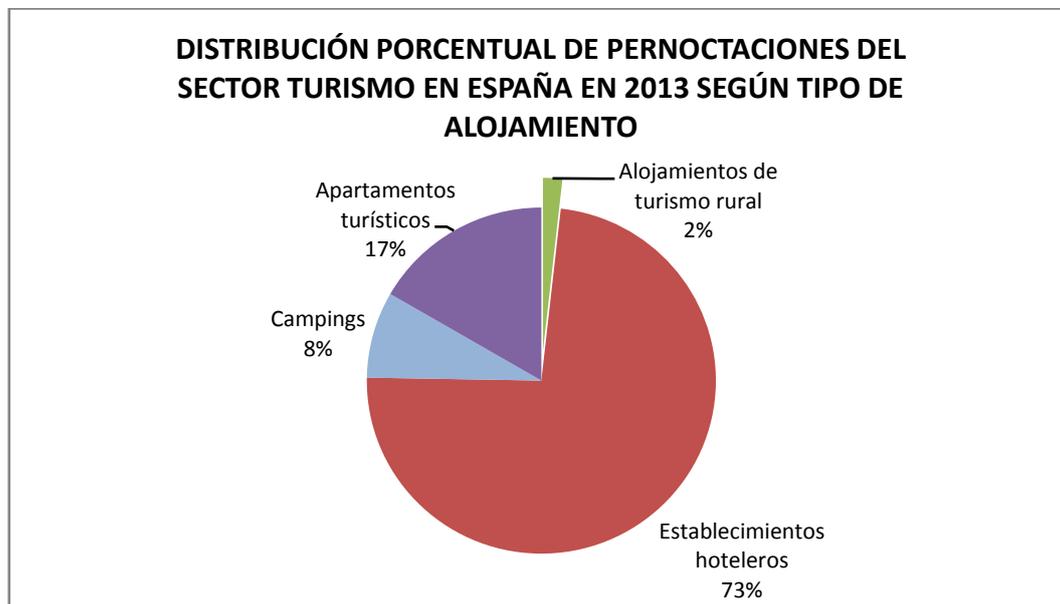


Ilustración 10. Distribución porcentual de las pernoctaciones del sector turismo en España en 2013 según tipos de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Las pernoctaciones totales en el conjunto de los establecimientos turísticos han aumentado un 11,66% desde el año 2009 al 2013.

Si se analiza cada uno de los establecimientos, el mayor crecimiento en cuanto a las pernoctaciones, ha sido el de los hoteles con un 13,96% más que en el año 2009. A continuación, los apartamentos turísticos con un 9,7% más de las pernoctaciones, los campings con un 2,81% y los alojamientos rurales es el único tipo donde se ha dado una disminución en las pernoctaciones suponiendo un 12,4% menos que en 2009.

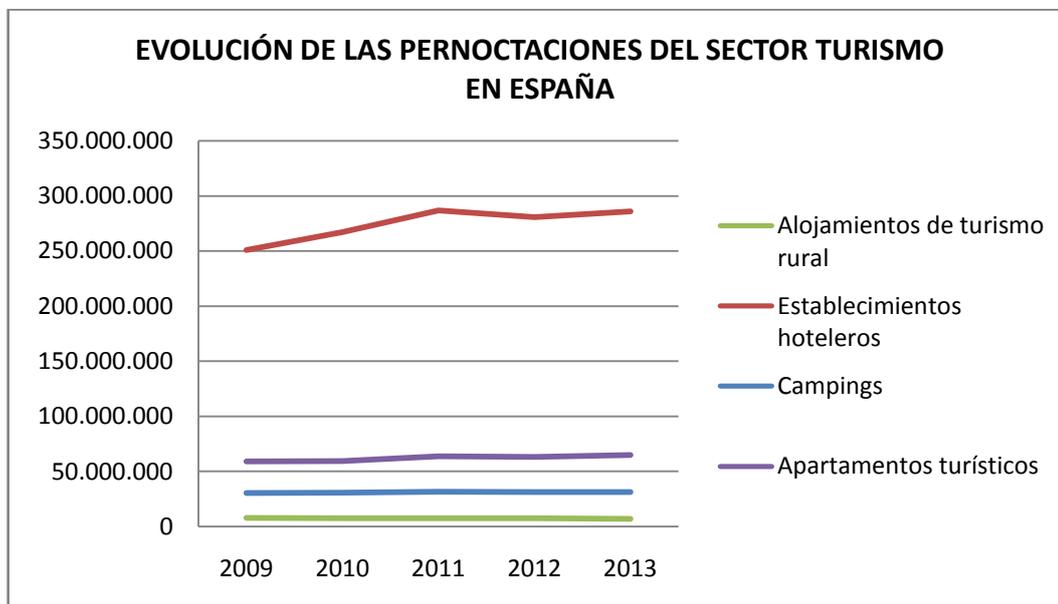


Ilustración 11. Evolución de las pernoctaciones del sector turismo en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

### 3.5.2 Pernoctaciones de los turistas rurales

En la ilustración se muestra la evolución de pernoctaciones rurales en España desde el 2009 hasta el 2013. La proporción de pernoctaciones de residentes españoles en 2013 fue de un 75,36% y la de no residentes un 24,64% sobre el total.

Las pernoctaciones rurales totales desde el 2009 al 2013 se han visto reducidas en un 12,4% y concretamente, las de residentes han disminuido en un 21,53% pero, por el contrario las de no residentes se han visto aumentadas en un 35,95%.

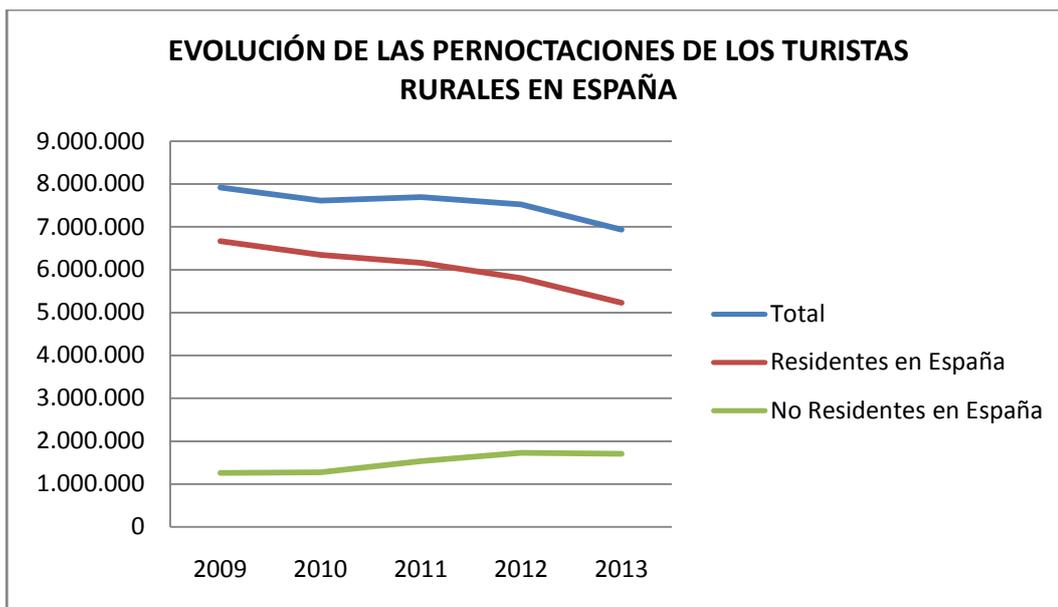


Ilustración 12. Evolución de las pernoctaciones de turistas rurales en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

La ilustración 13 muestra la distribución porcentual de pernoctaciones rurales en España según el país de procedencia sobre las pernoctaciones de los no residentes en España y su evolución desde el 2009 hasta el 2013. Destacan cuatro países, principalmente, Alemania al ser un 36,81% de las pernoctaciones rurales en España de los no residentes, en 2013. A continuación, Reino Unido cuyas pernoctaciones ascienden al 17,33%, Francia con un 12,89%, seguida de Países Bajos con un 8,37%. El porcentaje de pernoctaciones correspondiente al resto de países del mundo asciende a un total del 24,60% en su conjunto en el año 2013.

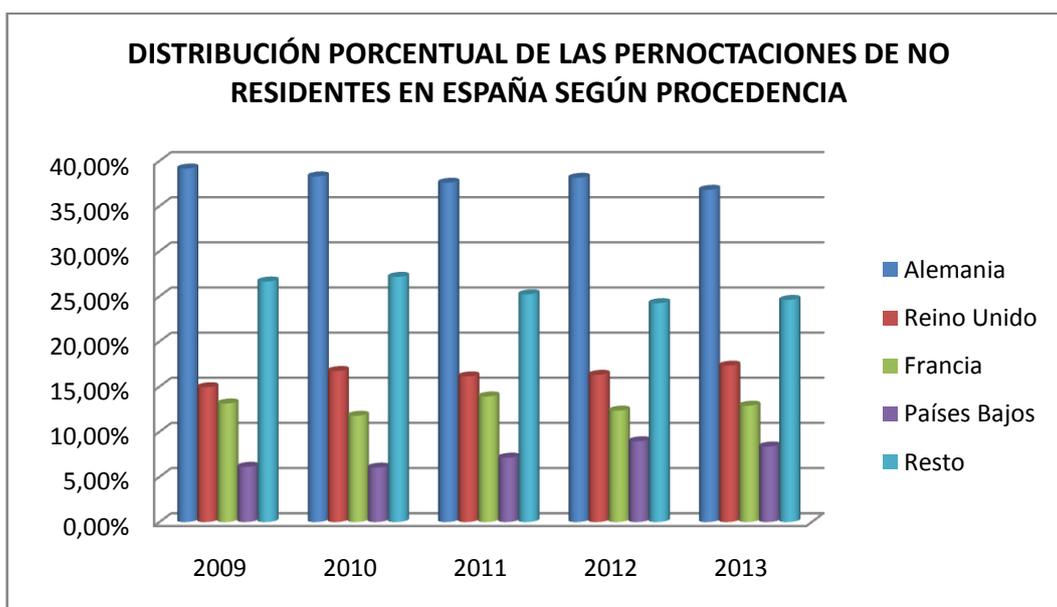


Ilustración 13. Distribución porcentual de las pernoctaciones de no residentes en España según procedencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Respecto a la evolución desde el 2009, las pernoctaciones en España procedentes de Alemania, han aumentado un 27,76%, las de Reino Unido han aumentado en un 57,71%, las de Francia han crecido un 33,44% y las que han experimentado un mayor crecimiento son las de Países Bajos con un 85,99% respecto el total de 2009. El resto de países también han evolucionado de forma creciente en un 25,53% más. Esta evolución, se puede observar mejor en la siguiente ilustración:

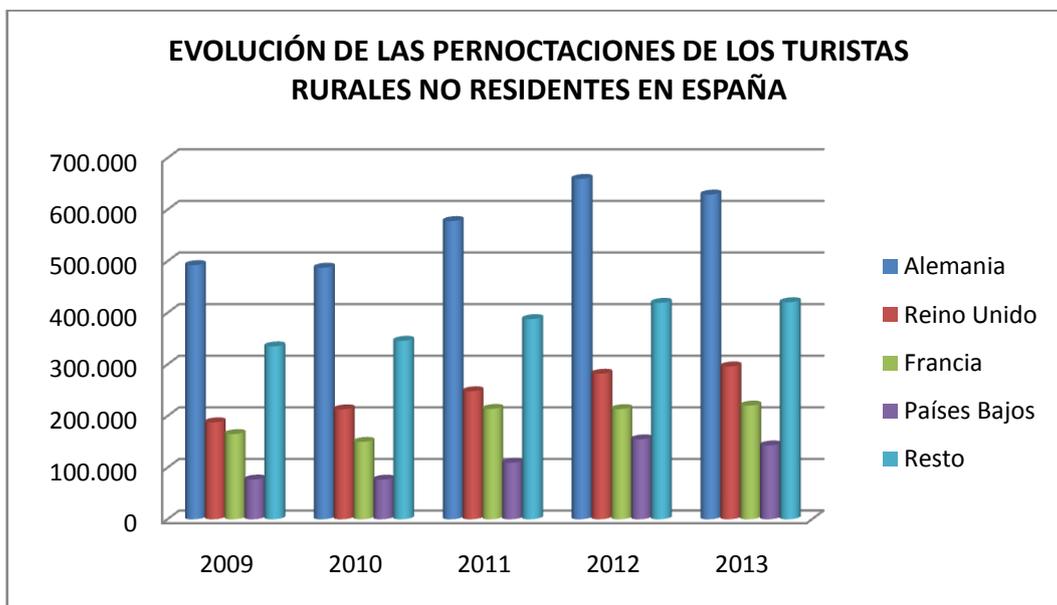


Ilustración 14. Evolución de las pernoctaciones rurales en España según la procedencia de no residentes.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Esta ilustración muestra la evolución de pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha desde el 2009 hasta el 2013. Es una comunidad donde predominan las pernoctaciones de turistas residentes en España, ya que la proporción de pernoctaciones de residentes españoles en 2013 fue de un 95,61% y la de no residentes un 4,39% sobre el total de pernoctaciones en Castilla La Mancha. Las pernoctaciones rurales totales en Castilla La Mancha desde el 2009 al 2013 se han visto reducidas en un 6,57%, por lo que el descenso ha sido menor que el sufrido por la media española. De la misma manera, las pernoctaciones de los residentes han disminuido un 7,56%, que en comparación con el descenso del 21,53% de la media española también ha sido menor. Las de los no residentes aumentaron en un 21,81%, este aumento no ha sido tan pronunciado como el aumento de la media española citado anteriormente.

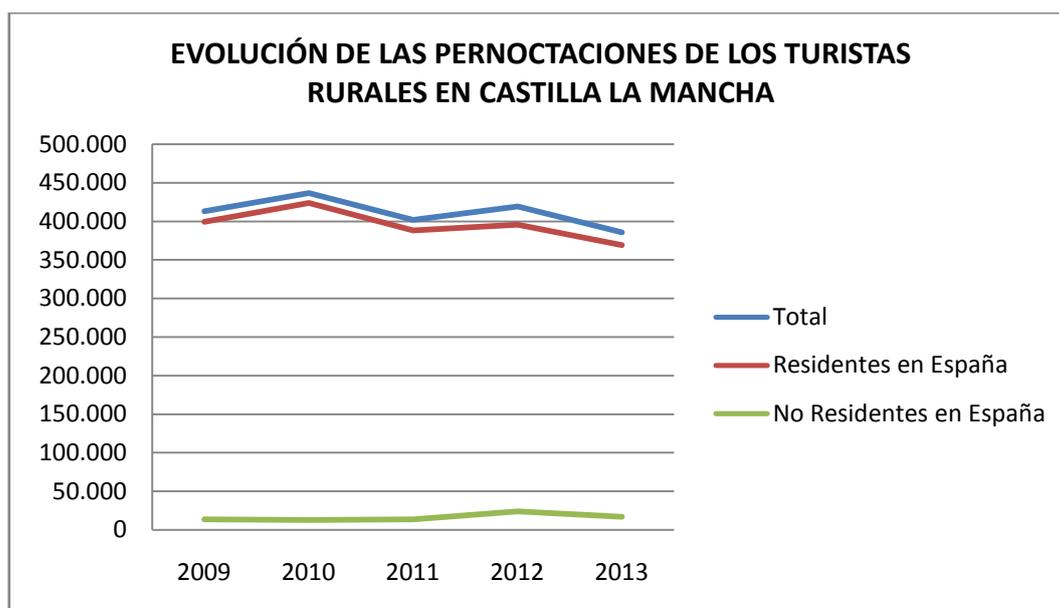


Ilustración 15. Evolución de las pernoctaciones de turistas rurales en Castilla La Mancha.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Castilla La Mancha ha sido la séptima comunidad española que recibió más pernoctaciones en 2013, representando el 5,56% del total, por detrás de Castilla León, Cataluña, Islas Baleares, Andalucía, Principado de Asturias y Cantabria.

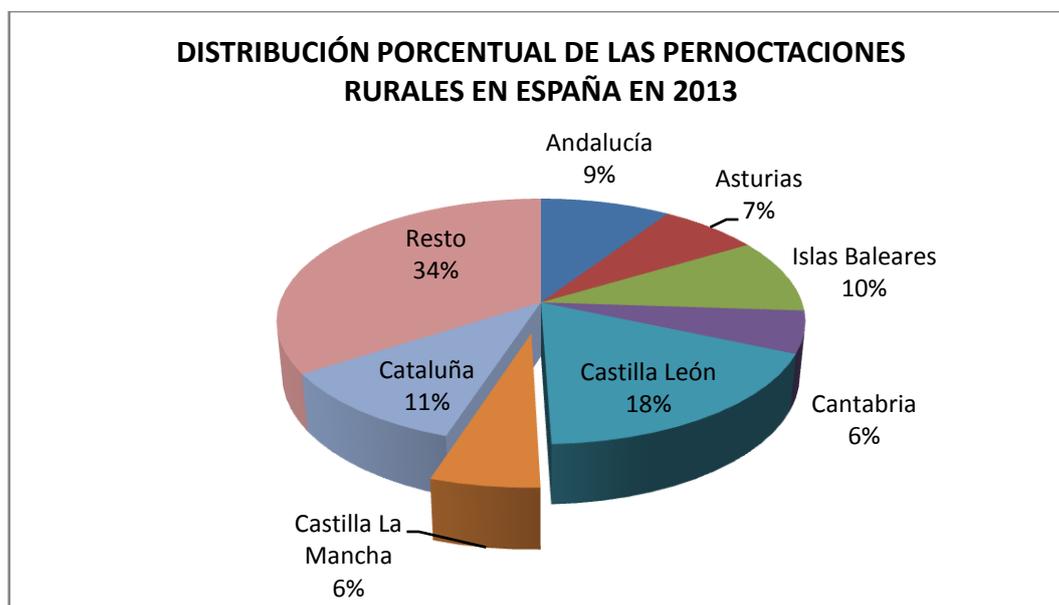


Ilustración 16. Distribución porcentual de las pernoctaciones rurales en España en 2013.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Se ha considerado importante obtener información a cerca de la distribución de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha por meses, analizando los datos del último año 2013.

Debido al carácter estacional del sector, se observa que los meses donde se dan unas pernoctaciones mayores son Marzo, Julio, Agosto y Diciembre, coincidiendo con las vacaciones de Semana Santa, verano y navidades. Por el contrario, los meses de menor actividad fueron Enero y Febrero. No cabe hacer distinción entre los residentes en España y los no residentes ya que ambos siguen la misma tendencia a lo largo del año.

Como consecuencia de esta distribución tan uniforme de la demanda, dirigiremos nuestros servicios a distintos segmentos de mercado con la finalidad de cubrir nuestra oferta en los distintos periodos del año, intentando que exista una demanda equilibrada a lo largo del año.

Este público objetivo al que dirigiremos nuestros servicios se explicará en el capítulo del plan de marketing.

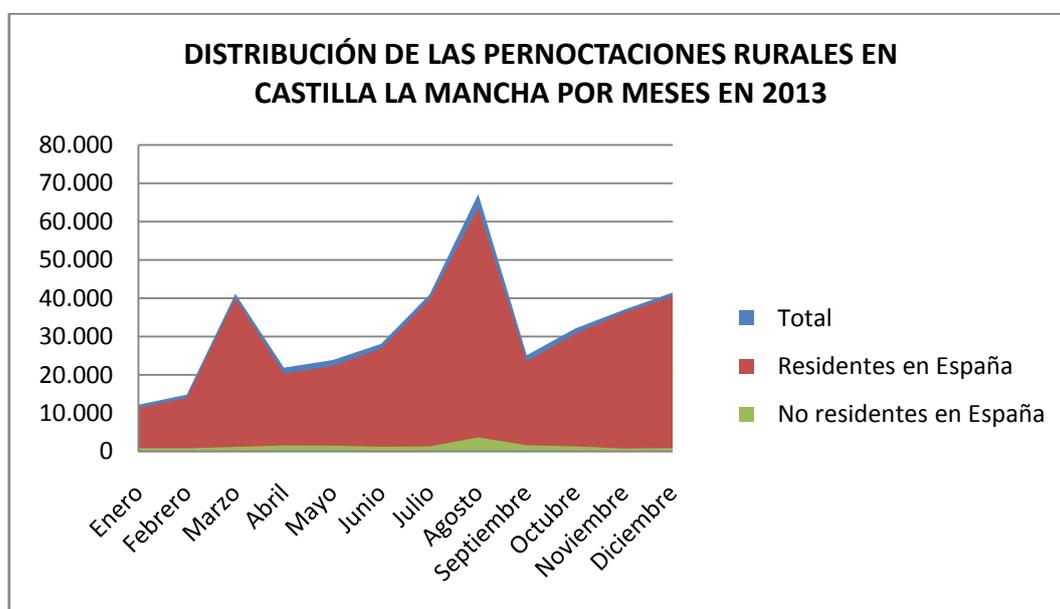


Ilustración 17. Distribución de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha por meses en 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

En la siguiente ilustración se pueden observar las pernoctaciones rurales correspondientes a las provincias de Castilla La Mancha desde el 2009 hasta el 2013. La provincia donde hubo más pernoctaciones en el 2013 es Cuenca con un 29,26% sobre el total de Castilla La Mancha, seguida de Albacete con un 22,12%, Guadalajara con un 18,44%, Toledo, 15,92% y Ciudad Real con un 14,26%.

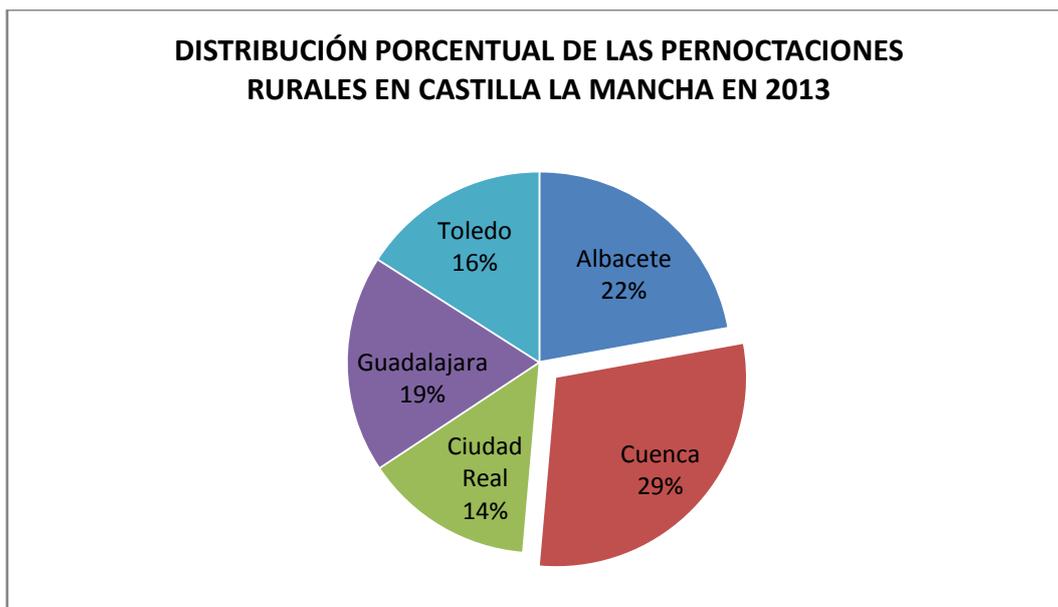


Ilustración 18. Distribución porcentual de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha en 2013.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Es importante señalar que la provincia que ha estado recibiendo más pernoctaciones a lo largo de los años ha sido Albacete, sin embargo durante los últimos cinco años sus pernoctaciones han disminuido un 34,61%, por lo que la provincia de Cuenca se posicionó en primer lugar desde mediados del 2012. Las pernoctaciones en esta provincia han sido crecientes en un 23,85%, aunque la que más ha crecido ha sido Toledo en un 25,47%. Ciudad Real y Guadalajara han decrecido un 11,65 y un 11,13 respectivamente.

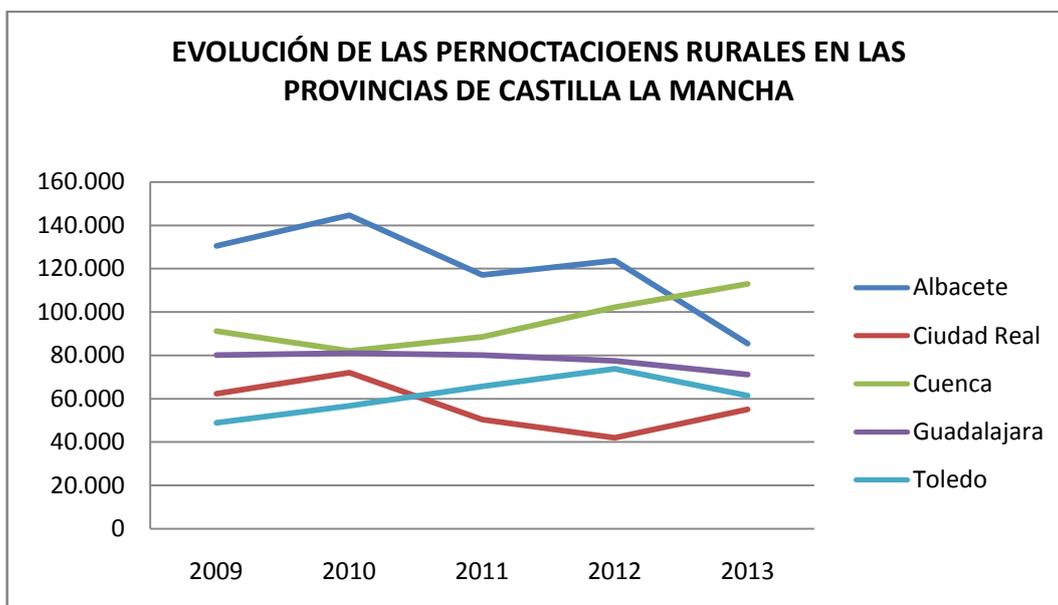


Ilustración 19. Evolución de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Al ser Castilla La Mancha una comunidad donde predominan las pernoctaciones de turistas residentes en España, se muestra en la ilustración 20 la distribución porcentual de pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha según la comunidad de procedencia sobre las pernoctaciones de residentes españoles en esta comunidad y su evolución desde el 2009 hasta el 2013.

Destacan notablemente cuatro comunidades, principalmente, la comunidad de Madrid al ser un 45,82% de las pernoctaciones en Castilla La Mancha de turistas residentes en Madrid en 2013. A continuación, están los propios turistas rurales residentes en Castilla La Mancha cuyas pernoctaciones ascienden al 16,83% del total en 2013. La siguiente comunidad que más pernoctaciones aporta a la comunidad manchega en 2013 es la Comunidad Valenciana con un 16,31%, seguida de Murcia con un 7,16%. El porcentaje de pernoctaciones correspondiente al resto de comunidades es mínimo, ascendiendo a un total del 13,88% en su conjunto en el año 2013.

Respecto a la evolución desde el 2009, las pernoctaciones en Castilla La Mancha pertenecientes a la comunidad de Madrid, han crecido un 17,80%, las de Castilla La Mancha han disminuido en un 28,04, las de la Comunidad Valenciana han disminuido un 16,23% y las de la Región de Murcia también han disminuido en un 33,17% respecto al total de 2009.

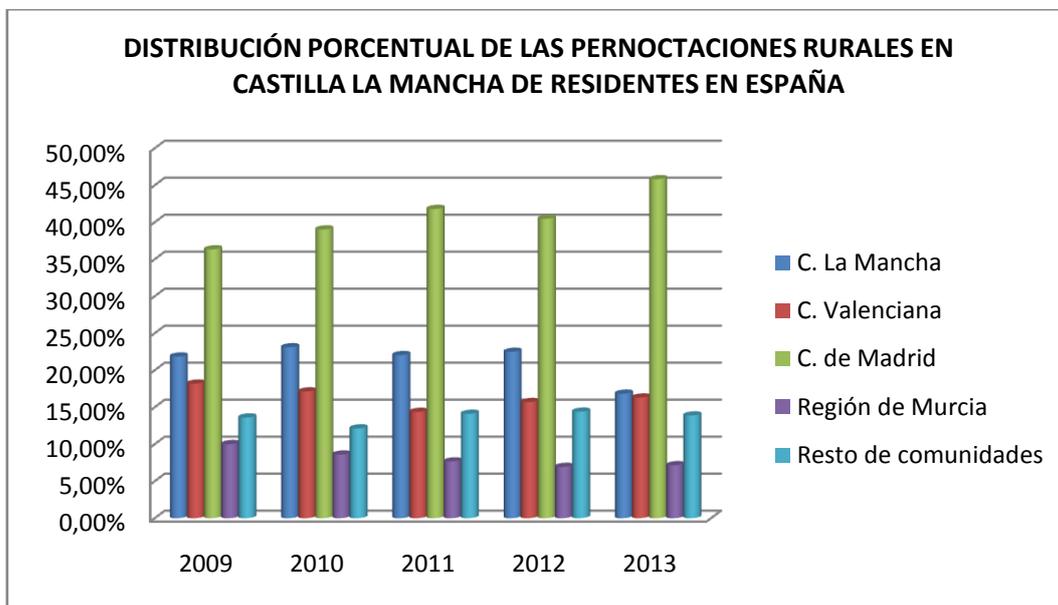


Ilustración 20. Distribución porcentual de las pernoctaciones rurales en Castilla La Mancha de residentes en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

### 3.5.3 Estancia media de los turistas rurales

La ilustración 21 compara la estancia media de los turistas en Castilla La Mancha y la estancia media nacional.

La estancia media de Castilla La Mancha se ha situado en los últimos años por debajo de la media española, aunque, no existe una gran diferencia, ya que ambas oscilan entre los 2 y 3 días, produciéndose una estancia cada vez más corta con el transcurso de los años en los dos casos.

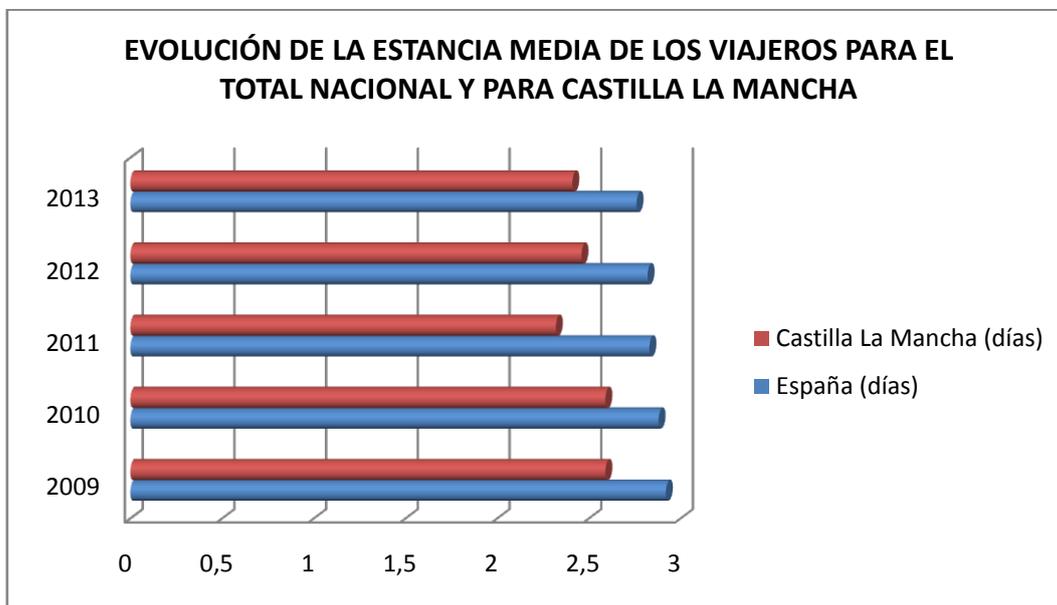


Ilustración 21. Evolución de la estancia media de los viajeros para el total nacional y para Castilla La Mancha.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Concretamente, Albacete es la provincia de Castilla La Mancha con una estancia mayor por parte de los turistas, siendo casi alcanzada por la provincia de Cuenca, al ser esta la única provincia de la comunidad donde ha aumentado la estancia media desde el 2009, exactamente en un 5,86%; En Ciudad Real y Guadalajara las estancias son similares y Toledo es la que cuenta con la menor estancia media de la comunidad. Albacete, Toledo y Guadalajara han sufrido un descenso considerable, siendo el descenso de Ciudad Real ha sido el más moderado.

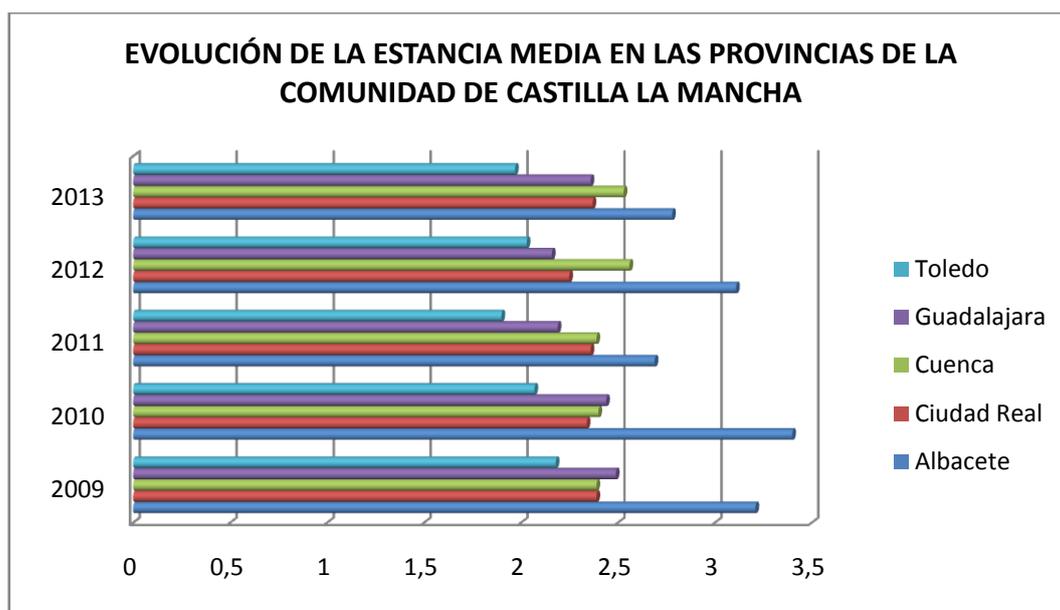


Ilustración 22. Evolución de la estancia media de turistas en las provincias de Castilla La Mancha.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

La estancia media en Castilla La Mancha es bastante desigual en los distintos meses del año.

Como se observa, los residentes españoles y los no residentes siguen patrones muy distintos.

Centrándonos en los residentes españoles, la estancia media más alta se produce en los meses de Julio y Agosto alcanzando los 2,85 y 3,67 días de media respectivamente, seguido del periodo de Semana Santa con 2,6 días de media.

En cambio, los no residentes se alojan un mayor número de días en los meses de Noviembre y Diciembre con una estancia de 9 y 7,53 días respectivamente y acortan su estancia sobre todo en primavera y verano. Los turistas no residentes que reservan un mayor número de días en este tipo de alojamiento proceden de Alemania, Bélgica y Países Bajos.

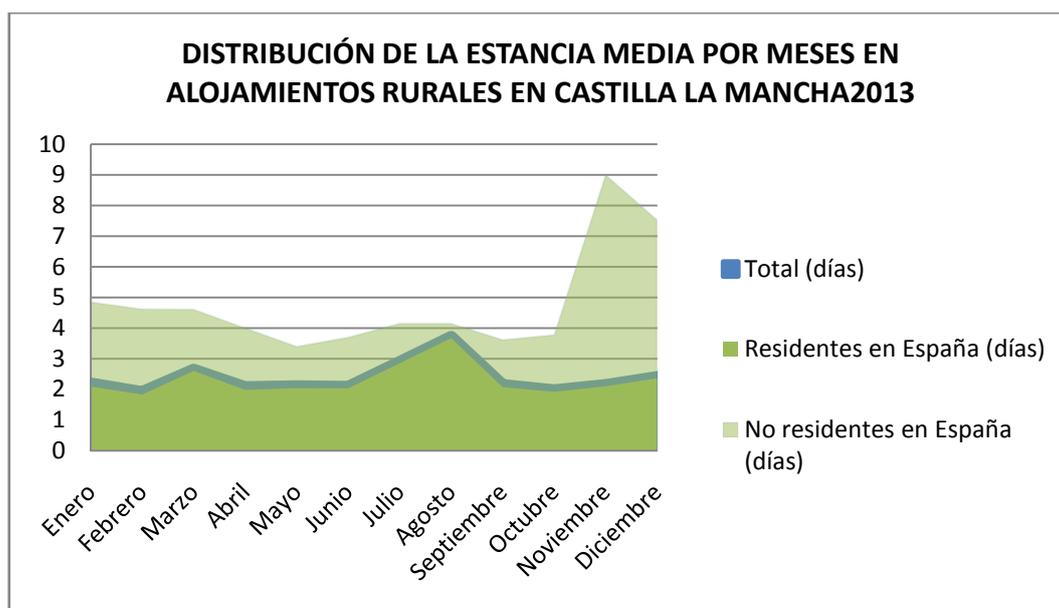


Ilustración 23. Distribución de la estancia media por meses en alojamientos rurales en Castilla La Mancha en 2013.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

### 3.5.4 Número de establecimientos de alojamiento de turismo rural

Desde el año 2009 el número de establecimientos rurales ha aumentado en un 8,58% en toda España. Un mayor incremento se ha dado en Castilla La Mancha, ya que hay un 20,93% de establecimientos rurales más de los que había en el año que tomamos como referencia 2009. Castilla La Mancha fue la cuarta comunidad con más establecimientos de alojamiento rural en 2013, teniendo un 9,35% de los establecimientos totales después de Castilla León, Cataluña y Andalucía.

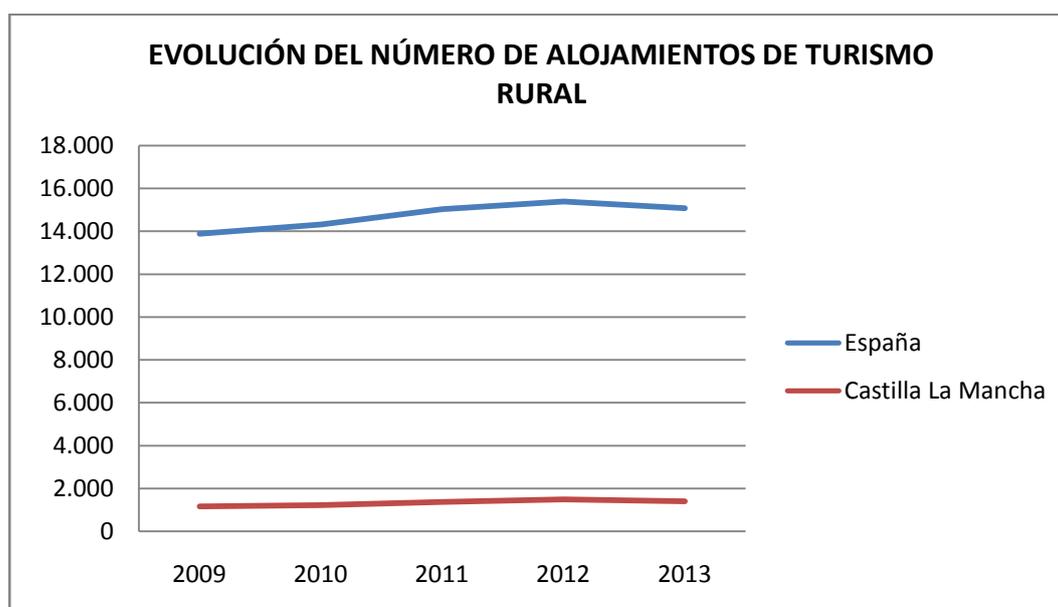


Ilustración 24. Evolución del número de alojamientos de turismo rural.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Respecto al número de alojamientos de las provincias pertenecientes a la comunidad de Castilla La Mancha, Albacete es la que cuenta con un mayor número de establecimientos, seguida de Cuenca, Guadalajara, Toledo y Ciudad Real. Desde el año 2009 en todas las provincias se han creado nuevos establecimientos, la que más ha crecido ha sido Toledo con un 45,6% de nuevos establecimientos, a pesar de que a partir del 2012 se ha producido un descenso generalizado tanto en la comunidad como a nivel nacional si se tiene en cuenta la anterior ilustración.

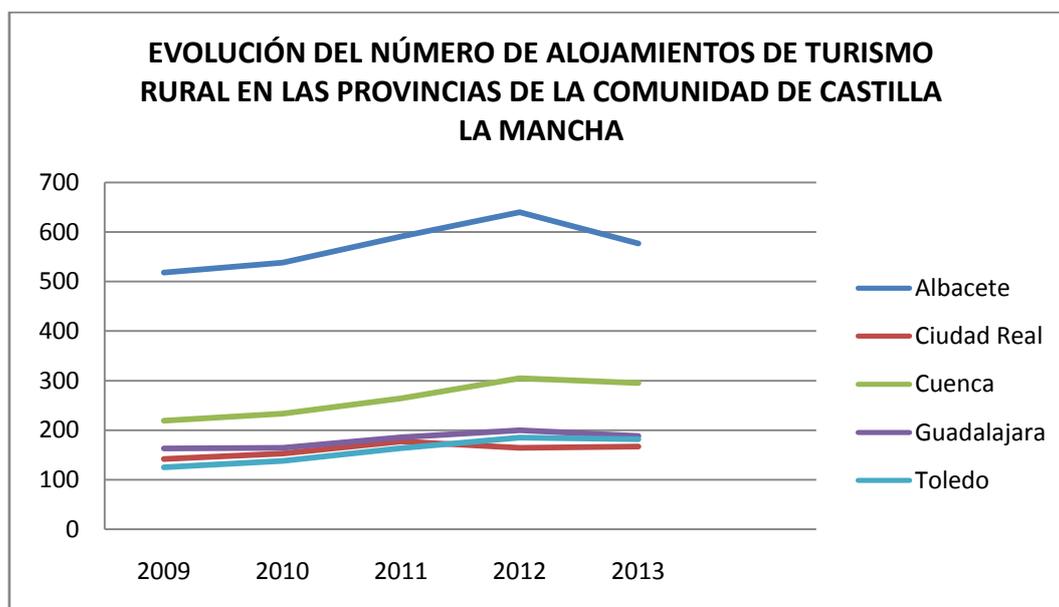


Ilustración 25. Evolución del número de alojamientos de turismo rural en las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

### 3.5.5 Plazas en alojamientos de turismo rural

De la misma forma que con la evolución del número de alojamientos rurales, el número de plazas también se ha incrementado desde el 2009, pero de forma más acusada, aumentando en un 10,70% las plazas en España y concretamente un 31,06% en Castilla La Mancha.

En 2013, también fue la cuarta comunidad que ofertó más plazas de toda España, ascendiendo a un 8,58% del total, por detrás de Castilla León, Cataluña y Andalucía, siguiendo el mismo orden que en el número de alojamientos rurales.

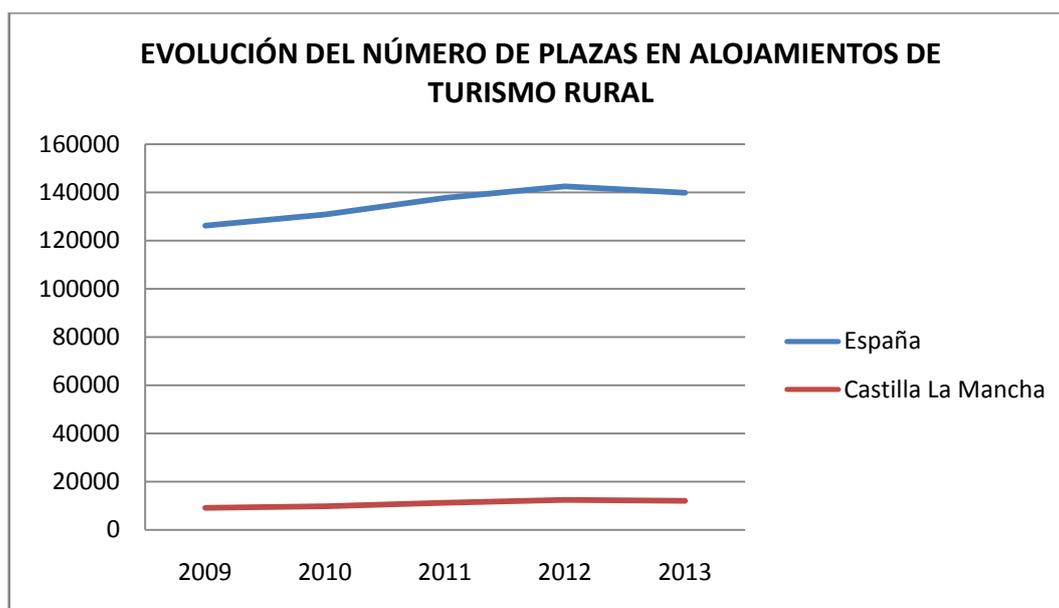


Ilustración 26. Evolución del número de plazas en alojamientos de turismo rural.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

En cuanto al número de plazas de las provincias pertenecientes a la comunidad de Castilla La Mancha, se sigue el mismo patrón que con el número de alojamientos. Albacete es la que cuenta con un mayor número de plazas, seguida de Cuenca, Guadalajara, Toledo y Ciudad Real. La evolución de las plazas ha sido creciente en todas las provincias, la que más ha crecido ha sido Toledo con un 46,5%. A partir del 2012, también se produce ese descenso generalizado que se ha comentado en la ilustración 25.

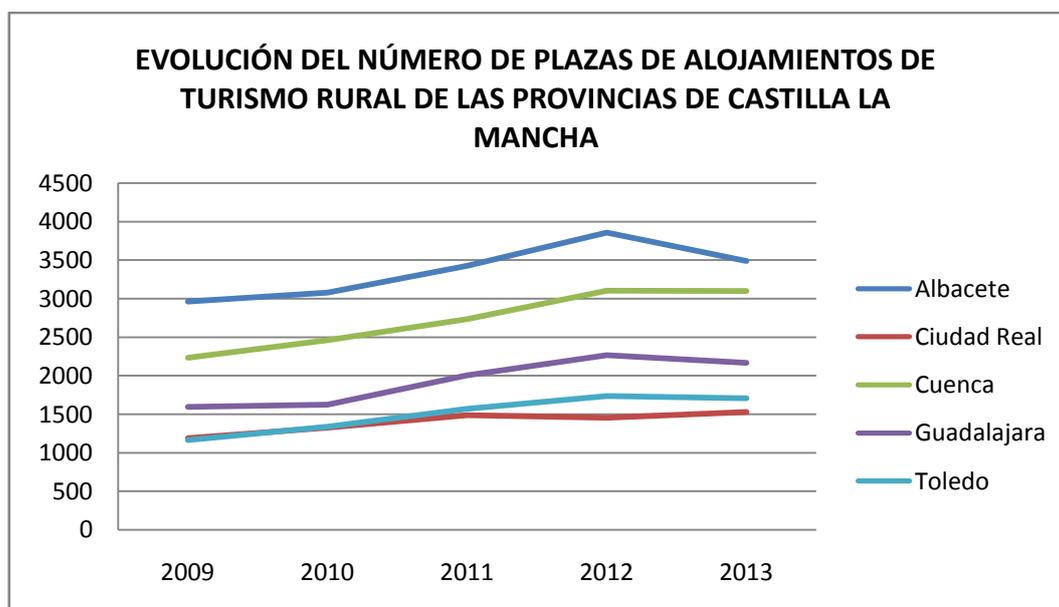


Ilustración 27. Evolución del número de plazas en alojamientos de turismo rural de las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

### 3.5.6 Grado de ocupación en alojamientos de turismo rural

Una vez estudiadas las pernoctaciones y el número de plazas ofertado, se puede analizar el grado de ocupación por plazas.

Como muestra la ilustración 28, el grado de ocupación de Castilla La Mancha está por debajo del de la media española, siendo los valores medios de 2013 un 8,75% y un 13,43% respectivamente. Con el paso de los años el grado de ocupación se ha visto reducido en ambos casos, aunque no de forma tan acusada en Castilla La Mancha; esto es debido a que el número de pernoctaciones ha disminuido, pero en cambio el número de plazas ofertadas ha aumentado, lo que provoca que el cociente entre estas dos variables sea cada vez menor.

La ilustración 29 muestra el grado de ocupación en fin de semana. Este alcanzó en 2013 el valor medio de 23,55% en el caso de España y 20,33% en el de Castilla La Mancha. La tendencia sigue siendo decreciente, pero en este caso el grado medio de ocupación de la comunidad manchega alcanza valores mucho más cercanos a los de la media española, debido al aumento de pernoctaciones que se produce en los fines de semana.

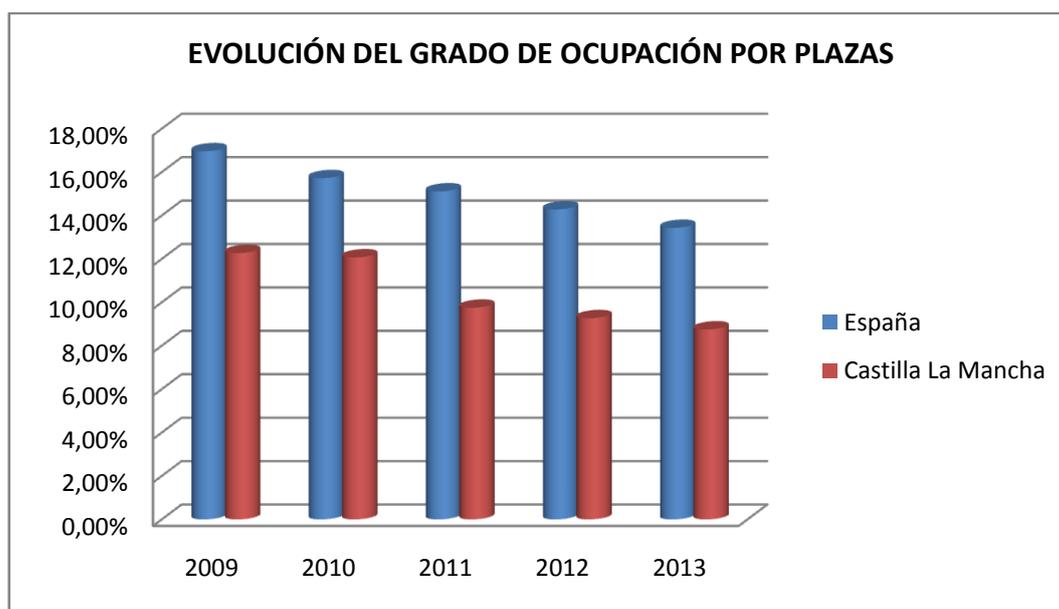


Ilustración 28. Evolución del grado medio de ocupación por plazas  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

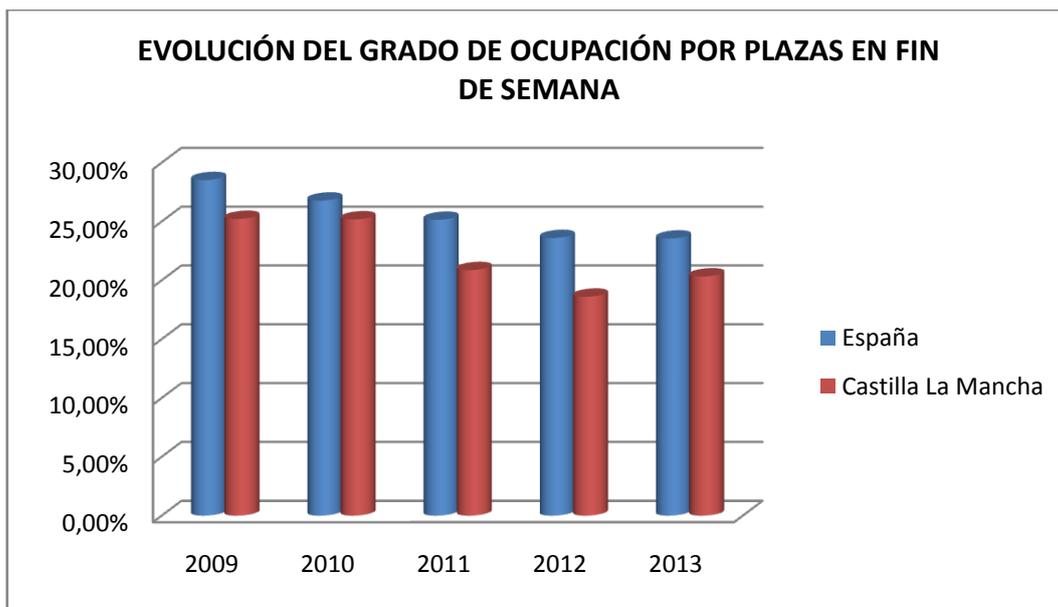


Ilustración 29. Evolución del grado medio de ocupación por plazas en fin de semana  
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

El grado de ocupación por plazas en Castilla La Mancha es bastante desigual en los distintos meses del año. La mayor tasa se produce en los meses de verano. Concretamente, en el año 2013 fue agosto el mes con un grado de ocupación mayor, seguido del mes de marzo, ocupando julio en tercer puesto.

En cambio, si se habla del grado de ocupación en fin de semana por plazas en Castilla La Mancha, es en octubre cuando el porcentaje es mayor, seguido de noviembre y diciembre.

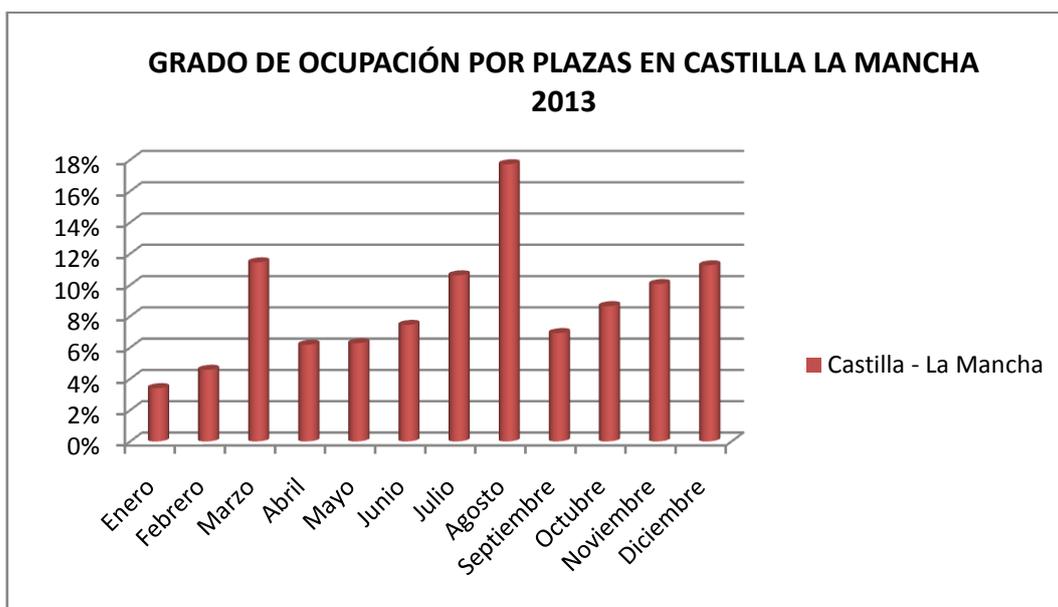


Ilustración 30. Grado de ocupación por plazas en Castilla La Mancha en 2013  
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

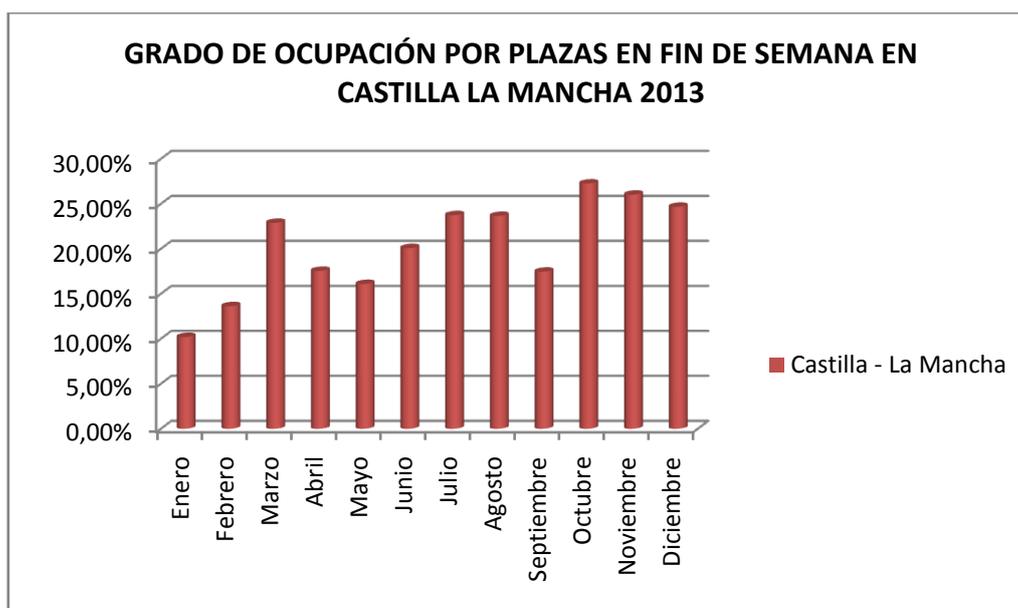


Ilustración 31. Grado de ocupación por plazas en fin de semana en Castilla La Mancha en 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

Respecto al grado de ocupación por plazas de las provincias de Castilla La Mancha, Cuenca es la que ocupa un mayor valor con un 9,91% en 2013, seguida de Ciudad Real y Toledo que también están por encima de la media de la comunidad; Guadalajara y Toledo son las dos provincias que se sitúan por debajo. Todas ellas muestran una evolución decreciente durante el periodo analizado, a causa de que el número de plazas ofertadas ha ido aumentando y el número de pernoctaciones disminuyendo, excepto en Cuenca y Toledo donde las pernoctaciones han aumentado pero en menor porcentaje que las plazas. También hay que resaltar que durante el 2012 el grado de ocupación de Ciudad Real y Cuenca ha mostrado un leve crecimiento debido al aumento de las pernoctaciones en el transcurso de ese año y junto a la disminución de plazas en el caso de Cuenca.

Sin embargo, si se analiza el grado de ocupación en fin de semana es la provincia de Toledo la que ocupa un valor más alto con un 24,60%, seguida de Ciudad Real y Cuenca. Sólo la provincia de Albacete se sitúa por debajo de la media de Castilla La Mancha con un 14,72%. Respecto a la evolución, es decreciente en todas las provincias excepto en Toledo.

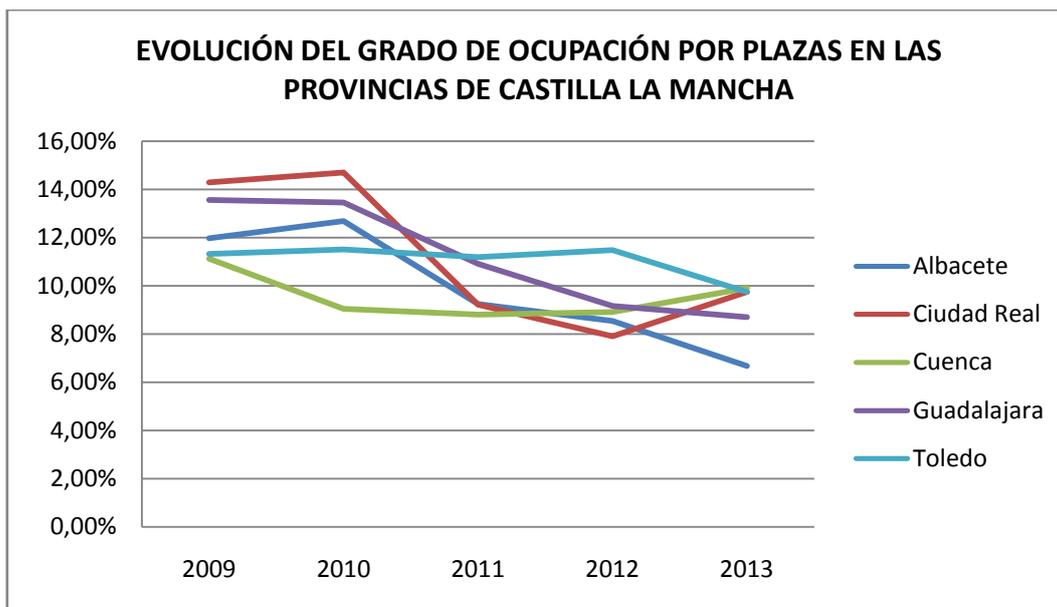


Ilustración 32. Evolución del grado de ocupación por plazas en las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

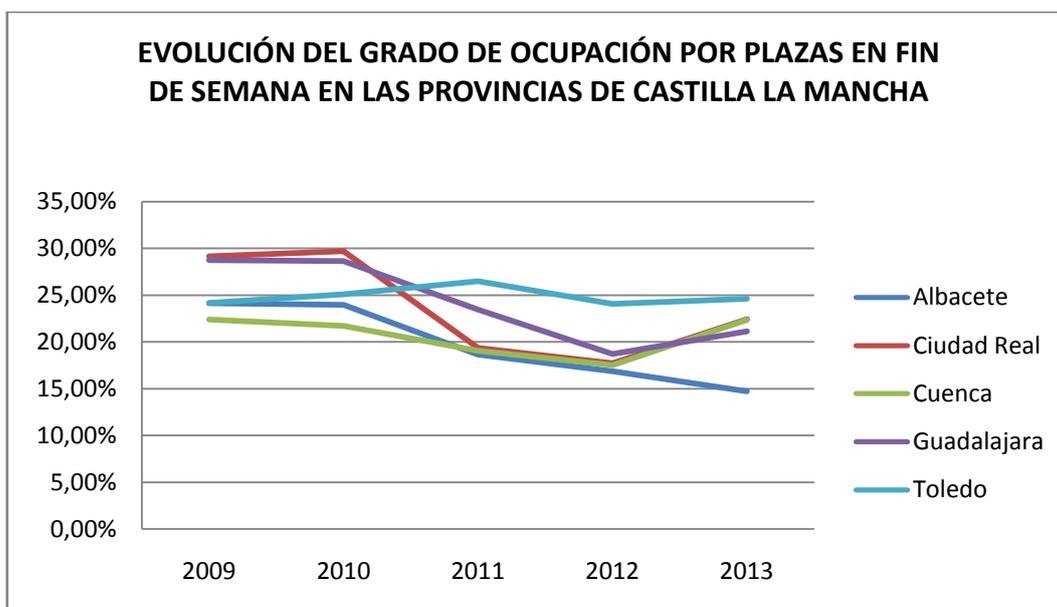


Ilustración 33. Evolución del grado de ocupación por plazas en fin de semana en las provincias de la comunidad de Castilla La Mancha

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

### 3.5.7 Perfil del turista rural

Para la obtención de los distintos datos que caracterizan al turista rural, se ha recopilado información de distintos informes elaborados por el observatorio de turismo rural en España acerca de este tipo de viajero.

El proceso que siguen los turistas rurales a la hora de organizar una estancia comienza eligiendo el lugar de destino. En el caso de Castilla La Mancha, las comunidades de

donde procede un mayor número de turistas rurales son Madrid, Castilla La Mancha y la Comunidad Valenciana. Las administraciones públicas contando con la colaboración de los empresarios son los organismos que podrían promocionar a las distintas comunidades autónomas de forma más eficaz, obteniendo como resultado grandes beneficios en este sector.

El siguiente paso es la búsqueda del alojamiento que más se adecúa a sus necesidades. Para ello, habrá que tener en cuenta el perfil de un turista rural. Para ello, es importante saber la motivación y finalidad del viaje, el rango de edad, la procedencia del turista y sus preferencias.

El 56% de los turistas rurales buscan realizar actividades y vivir nuevas experiencias, en cambio, el 44% restante tiene como finalidad compartir una estancia con personas de su entorno familiar o social. Los primeros tienen entre treinta y cuarenta años, viajan con su pareja y realizan este tipo de turismo una vez al año. Los segundos, tienen entre cuarenta y cincuenta años, viajan en familia o con amigos, y realizan turismo rural de dos a tres veces al año.

Según la comunidad autónoma de procedencia, el tipo de turista que predomina en la comunidad de Madrid y Castilla La Mancha es el turista experiencial y el que predomina en la Comunidad Valenciana es un turista mixto, siendo estas las tres comunidades de donde procede un mayor número de turistas rurales alojados en Castilla La Mancha. Como consecuencia, nuestros servicios irán dirigidos a los dos tipos de turistas principales.

La fuente de información acerca de los distintos establecimientos de turismo rural principalmente es internet y concretamente los portales de turismo rural, donde principalmente le dan más importancia a las fotos mostradas, seguido del precio y de las opiniones de las experiencias de otros turistas.

El momento de gestionar la reserva suele ser con más de dos semanas de antelación y se sigue prefiriendo como medio el teléfono en un 43%, seguido del email con un 31,3% y un 25,7% mediante un sistema de reservas online, medio imprescindible ya que está adquiriendo cada vez más importancia. Consecuentemente, será importante promocionarse en los distintos portales de turismo rural, además de contar con una página web propia, que esté muy bien posicionada y en la que se muestren de forma clara y atrayente estos conceptos tan valorados por los turistas.

Los factores más valorados al realizar una reserva son la posibilidad de relajarse, el servicio de comidas ofrecido y el servicio de wifi. Por lo tanto, se tendrán muy en cuenta las instalaciones ofrecidas de relax y las de conexión a internet, sin olvidarse las infraestructuras dedicadas a los niños.

Los factores más valorados durante la estancia son la limpieza del alojamiento, el confort y el paisaje que lo rodea.

Otra de las variables que también consideran en la reserva es la oferta de actividades a realizar, tanto en el entorno como en el propio recinto.

La mayor parte de los turistas no repite su estancia en el mismo alojamiento rural donde ya se ha alojado, pero los que lo hacen es a causa de las instalaciones, la ubicación, el buen trato recibido por los empleados o el precio. Atendiendo a estos conceptos, se deberán establecer ciertas acciones de fidelización de clientes.

Estos datos serán tenidos en cuenta al definir nuestro público objetivo que se establecerá en el plan de marketing.

### **3.6 Epílogo**

Respecto al macroentorno, existen diversos factores políticos y legales que afectan de una forma positiva al negocio, como las distintas ayudas y subvenciones que el gobierno está ofreciendo a los emprendedores, también se están tomando medidas en cuanto a la promoción de este tipo de turismo. El factor demográfico de la sociedad es otro punto a tener en cuenta al establecer nuestro público objetivo, ya que la población en edad avanzada podría ser un público demandante de este servicio. El uso de la tecnología no está muy presente en este tipo de empresas, pero es un elemento clave del marketing, por lo tanto es necesaria su implantación como herramienta de información y distribución de nuestro servicio. Además, otro de los aspectos positivos del macroentorno es la conexión existente entre nuestra actividad y el medioambiente, actividad opuesta totalmente al turismo masivo.

Por el contrario, existen diferentes aspectos económicos que afectan negativamente a la empresa como es la tasa de paro o la subida del tipo de IVA que afectó a esta actividad, entre otros, que dificultan el nivel de consumo de la sociedad.

Respecto a la industria, se podría concluir una inexistencia de barreras de entrada, la existencia de diversos productos sustitutivos, como hoteles o apartamentos rurales, el gran poder de los compradores y el escaso poder de los proveedores y la existencia de una gran rivalidad entre competidores que se traduce por una competencia en precios.

Se ha considerado como competencia la mayoría de alojamientos rurales, ya sean casas, apartamentos, hoteles, hotales o complejos. De estos, se han extraído diversas variables que serán importantes para estudiar nuestro marketing mix, como el precio medio o los servicios ofrecidos.

En cuanto a los datos más relevantes, podríamos extraer que el turismo rural es el tipo de turismo donde las pernoctaciones son menores por el momento, la mayoría de estas son por parte de turistas residentes tanto en España como en Castilla La Mancha.

Esta comunidad es la séptima en cuanto a pernoctaciones, siendo los meses de actividad julio y agosto. La estancia media es similar a la española y se sitúa entre dos y tres días, en cambio el grado de ocupación de los alojamientos de esta comunidad está por debajo de la media española a causa de una disminución de las pernoctaciones y el elevado número de plazas ofertadas.

La mayoría de los turistas rurales buscan realizar actividades y vivir nuevas experiencias, en cambio, la finalidad de la minoría es compartir una estancia con personas de su entorno familiar o social. Este tipo de turistas tienen entre treinta y cincuenta años, viajan tanto en pareja como con familia y amigos. Realizan este tipo de turismo una a tres veces al año.



# **CAPÍTULO 4**

## **ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS**

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

### 4.1 Introducción

En este capítulo se explicará la ubicación del complejo, la población existente en el pueblo, junto con los diferentes atractivos del entorno y las diversas rutas para practicar algunas de las actividades que ofreceremos como senderismo o ciclismo.

Se hablará sobre la extensión del terreno y se describirá la distribución en planta de todas las instalaciones de la empresa, siendo estas, la zona de alojamiento, de restauración, recepción, y zonas comunes. Además, también se describirá la distribución interna de cada una de las cabañas, del restaurante y de la recepción.

Se describirán todos los procesos llevados a cabo en la actividad de la empresa y se verán plasmados en el mapa de servicio a través de diferentes actos según la actividad.

### 4.2 Localización

El complejo se situará en la conocida Fuente Grande de Garaballa, un pueblo perteneciente a la provincia de Cuenca, situado en un pequeño cerro y a orillas del río Ojos de Moya. Se encuentra a 105 km de esta ciudad, y a 117 km de la ciudad de Valencia. Los pueblos más cercanos son Landete, Aliaguilla, Talayuelas y Mira.



Ilustración 34. Ubicación de Garaballa

Fuente: Google maps, 2014

Este pueblo es uno de los ejemplos de los pueblos del interior que sufren despoblación. Este hecho se puede observar en la ilustración 35, información obtenida del INE a partir de la revisión del padrón municipal. En tan sólo un intervalo de 15 años

el pueblo cuenta con 63 personas menos. Su población en 2013 era de 81 habitantes, lo que da lugar a un pueblo tranquilo en plena naturaleza ideal para disfrutar de este tipo de turismo.

	1998	2001	2004	2007	2010	2013
Mujeres	65	72	60	51	49	38
Hombres	79	78	70	61	61	43
Total	144	150	130	112	110	81

Ilustración 35. Cifras oficiales de población de Garaballa.  
Fuente INE. Elaboración propia, 2014

AÑO 2013	<16 AÑOS	DE 16 A 64 AÑOS	>64 AÑOS
Mujeres	2	21	15
Hombres	0	30	13
Total	2	51	28

Ilustración 36. Cifras oficiales de población de Garaballa por sexo y edad.  
Fuente INE. Elaboración propia, 2014

Garaballa cuenta con ciertos puntos de interés turístico, distintas rutas a realizar y diversas festividades que atraen a los turistas al pueblo.

Los puntos que provocan más interés en los turistas son:

- ❖ La iglesia de San Sebastián construida en los S. XVI y XVII. De estilo románico gótico, cuenta con dos claustros. En su plaza se celebra la fiesta de San Sebastián que tiene lugar el 20 de enero y será descrita más adelante.



Ilustración 37. Iglesia de San Sebastián  
Fuente: Google, 2014

- ❖ El Santuario de la Virgen de Tejada construido durante los S. XVII y XVIII. Fue asaltado durante la guerra civil española y utilizado como hospital. Años después del fin de la guerra, fue restaurado y convertido en lugar de vacaciones para estudiantes. Actualmente se compone del Hotel rural monasterio de Tejada, uno de los alojamientos que forman parte de la competencia del

Complejo Rural la Fuente Grande y de la sacristía donde están las distintas ofrendas realizadas por la gente devota de esta Virgen.



Ilustración 38. Monasterio de Tejeda  
Fuente [www.monasteriodetejeda.com](http://www.monasteriodetejeda.com), 2014

- ❖ La Fuente Grande es el lugar donde se ubicará el complejo. Esta denominación hace referencia a un valle formado por el río Ojos de Moya. En este lugar, se pueden encontrar la fortaleza, una antigua cueva para refugiar el ganado y las ruinas del molino de papel.



Ilustración 39. Fuente Grande  
Fuente: Google, 2014

- ❖ La Cueva de la Virgen famosa por ser el lugar donde se dice que se apareció la Virgen a un pastor llamado Juan en el año 1205. El 14 de agosto de todos los años, los vecinos del pueblo se reúnen para recordar este acontecimiento y realizan la ruta desde el Santuario de la Virgen de Tejeda hasta la cueva, disfrutando del hermoso paisaje cubierto por abundante vegetación.



Ilustración 40. Cueva de la Virgen

Fuente: Google, 2014

Las rutas más conocidas son las siguientes:

- ❖ Ruta del mirador de la Olla y la Laguna: En el pueblo vecino Talayuelas, en el Km. 225 de la N-30 se encuentran las señalizaciones a seguir para llegar a dichos puntos.
- ❖ La ruta de Moya y su marquesado: Esta ruta comienza en Garaballa pasando por Landete en el que se puede visitar su iglesia, sigue por el pueblo de Moya declarado conjunto histórico artístico en 1982, donde se pueden observar los restos del castillo, las siete iglesias, la iglesia gótica de Santa María y el ayuntamiento. Continúa por Algarra donde también se divisa la iglesia parroquial y la Ermita de Santerón. Por último, termina en Salvacañete, límite con el Rincón de Ademuz y Teruel.
- ❖ El panteón de los Marqueses de Moya: Parte de Garaballa, pasando por El Cañizar para poder observar el paraje de las Corbeteras. Más adelante, se llega a Carboneras de Guadazaón llegando hasta Cardenete donde se puede visitar el castillo de los Marqueses de Moya del S. XVI y la iglesia parroquial declarada monumento histórico artístico.
- ❖ Las pinturas rupestres de Villar del Humo y Henarejos: En ambos pueblos se han hallado pinturas rupestres que son visitadas por los turistas de la zona. Las pinturas rupestres neolíticas de Villar del Humo fueron declaradas patrimonio de la humanidad por la Unesco.
- ❖ Villa histórica de Cañete: En este pueblo se pueden visitar los distintos monumentos históricos. Algunos de ellos son el castillo, la muralla árabe, las cuatro puertas de la entrada del pueblo de los S. X y XII y las iglesias de Santiago y de San Julián.

En el pueblo se celebran cuatro fiestas importantes:

- ❖ La fiesta de San Sebastián: El fin de semana más próximo al día 20 de enero de cada año se celebra esta fiesta por culto a este santo que fue asesinado por seguir a Jesucristo. Se nombran cuatro personas del pueblo con un cargo cada una de ellas, estos son, capitán, bandera, alabarda y pincho. Estos cargos duran un año y se traspasan a otras cuatro personas en esta fiesta que tiene lugar en la plaza de San Sebastián donde se encuentra la iglesia. El día viernes es el día de la Caridad, en el que el capitán entrega una chuleta, medio litro de vino y una barra de pan de cuarto a los vecinos del pueblo. Más tarde, se bendice arroz y es repartido. Por la noche se celebra el baile en el salón de fiestas del pueblo. El sábado es el día de San Sebastián. Tiene lugar una procesión con la imagen del santo, una misa en la iglesia y un pasacalle. Además, se realiza una hoguera y por la noche se abre de nuevo el salón de baile. El domingo es el día de San Sebastianillo. Se realizan los mismos actos que el día anterior y a las 16:30 horas tiene lugar la famosa corrida de la bandera y el nombramiento de los nuevos cargos.
- ❖ La fiesta de las Letanías el tercer domingo de mayo: Son muchas las personas que acuden al pueblo, provenientes principalmente de los pueblos pertenecientes al marquesado de Moya. Estas vienen con una cruz y se celebra una misa en el santuario. Después, comen todos juntos en este mismo lugar.
- ❖ Las fiestas de Tejeda: Son las fiestas principales del pueblo y se celebran del día 3 al día 8 de septiembre. Durante el día tienen lugar distintos concursos, campeonatos de fútbol y frontón, disfraces y misas. Por la noche, todo el pueblo acude a las orquestas y verbenas del salón de bailes. El día 7 y 8 son los días más importantes, ya que tiene lugar la ofrenda de flores a la virgen de Tejeda y la procesión con la virgen a hombros, seguida de las danzantas pertenecientes a la comisión de las fiestas.
- ❖ La fiesta del septenario de la subida a Moya: Como su nombre indica se celebra cada siete años del 14 al 21 de septiembre. El acto principal es la congregación de la gente perteneciente al marquesado de Moya en el santuario de Garaballa y la procesión con la virgen a cuestras desde este mismo lugar hasta el pueblo de Moya. El motivo de esta gran celebración tuvo lugar en el S. XVII debido a una gran sequía en los pueblos del Marquesado. Durante nueve días, la gente de estos pueblos vecinos pidió a la virgen lluvia para los campos y el penúltimo día llovió. Desde entonces y cada siete años tiene lugar esta ceremonia, acompañada de actividades para los más jóvenes como competiciones, orquestas, concursos y corridas de toros. El último día se lleva a la virgen de nuevo al santuario de Tejeda donde permanecerá durante los próximos siete años.

### **4.3 Distribución en planta**

El terreno será aportación de los socios. Cuenta con 1092 metros cuadrados, de los que 892 metros cuadrados serán suelo edificable ocupado por las cabañas, el bar, la zona de recepción y el guarda equipajes y los 200 metros cuadrados restantes serán zona ajardinada, zona de aparcamiento y área recreativa para niños. Este terreno podrá ser ampliado en un futuro según lo requieran los niveles de demanda.

Para la descripción de ciertas instalaciones se requiere tener en cuenta el decreto 4/1989 de 16 de enero de Ordenación y Clasificación de establecimientos hoteleros, puesto que, según el Decreto 93/2006 de 11 de julio del 2006, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural, los requisitos mínimos de las instalaciones de los complejos rurales de Castilla la Mancha deben ser los mismos que los del hotel-apartamento de tres estrellas regulados en dicho decreto.

El complejo estará formado por dos cabañas individuales, cuatro cabañas de dos personas, dos cabañas de dos personas con jacuzzi, seis cabañas de cuatro personas, dos cabañas de ocho personas y una cabaña de doce personas.

Siguiendo la legislación, ningún inmueble consta de más de veinte plazas, siendo el total de 66 plazas, cantidad comprendida dentro del límite mínimo de veintiuna plazas y máximo de doscientas cincuenta plazas.

Cada cabaña contará con caja fuerte, servicios sanitarios, calefacción, aire acondicionado, habitaciones dobles en el caso de las cabañas de dos o cuatro huéspedes, habitaciones cuádruples en el caso de las cabañas de ocho o doce huéspedes, teléfono, cocina, baño y las cabañas de más de cuatro personas contarán con baño y un aseo. Disponiendo del mobiliario y utensilios adecuados para este tipo de alojamiento, ropa de cama y toallas.

Respecto a las cabañas, se ha optado por instalar el modelo arlazon B de la empresa Daype Casas de madera.

Concretamente, el conjunto de las cabañas ocupará 698 metros cuadrados y siguiendo la legislación aplicable a los apartamentos de tres estrellas, como se verá más adelante, la distribución será la siguiente:

TIPO DE CABAÑA	M2 SALÓN	M2 COCINA	M2 HABITACIÓN	M2 BAÑO	M2 ASEO	M2 CABAÑA	M2 TOTALES
Individual	11	5	7	4	-	27	54
Doble	11	5	10	4	-	30	120
Doble jacuzzi	11	5	10	8	-	34	68
4 personas	11	5	10	4	-	40	240
8 personas	11	5	20	4	4	64	128
12 personas	15	5	20	4	4	88	88
<b>M2 totales</b>							<b>698</b>

Ilustración 41. Área del conjunto de las cabañas.

Fuente: Elaboración propia, 2014



Ilustración 42. Modelo de cabaña Arlazon B.

Fuente: [www.casasdemaderadaype.com](http://www.casasdemaderadaype.com), 2014

Serán lugares comunes el de recepción, el bar, el jardín, la zona de aparcamiento y el área de juegos infantiles.

También habrá un cuarto para el depósito de equipajes.

El restaurante contará con 167 metros cuadrados, 100 de ellos dedicados al salón y a los dos baños de mujeres y hombres respectivamente y 67 metros cuadrados dedicados a la cocina, la despensa y la bodega.

En la entrada del complejo se ubicará la zona de recepción, el cuarto guarda equipajes, los dos vestuarios y los dos baños del personal. El área de estas instalaciones será de 27 metros cuadrados, repartidos en 6, 5, 4 y 4 metros cuadrados respectivamente.

#### 4.4 Operaciones y procesos

La secuencia de las distintas operaciones y procesos que tienen lugar en la actividad de alojamiento y restauración se encuentra plasmada en los siguientes mapas de servicio:

**1º ACTO: ACOGIDA DEL TURISTA**

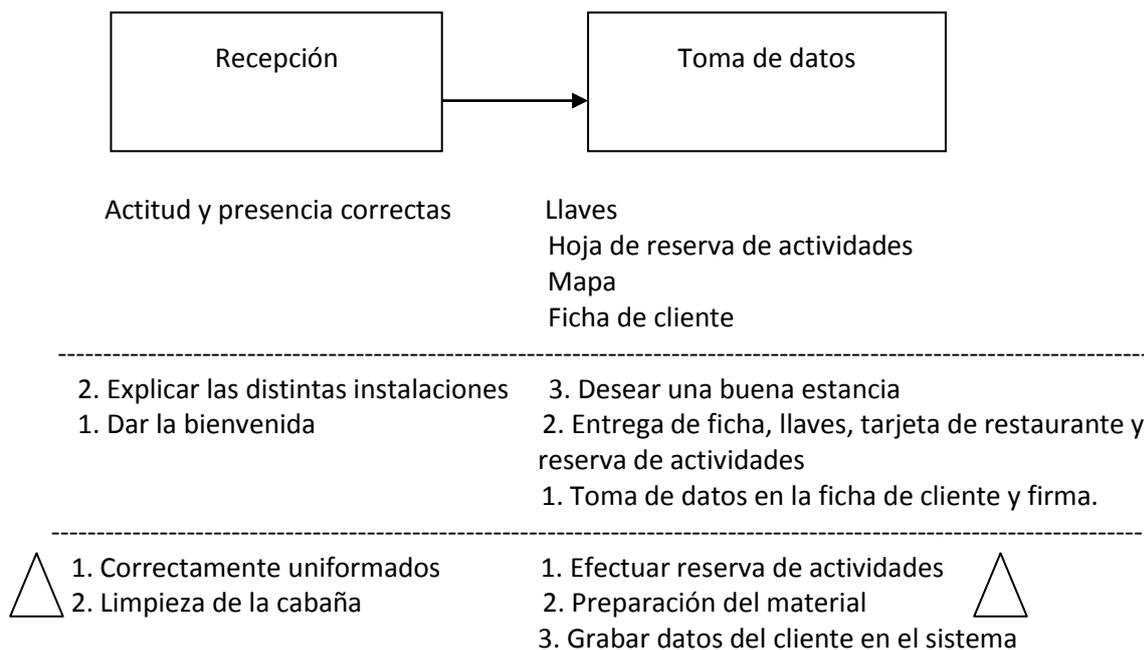


Ilustración 43. Acogida del turista  
Fuente: Elaboración propia, 2014

El primer acto consiste en la acogida del cliente. Este se divide en dos pasos:

1. La recepción:

Cuando un turista llegue al establecimiento se le dará la bienvenida. Es de importancia destacar que el personal empleado de la empresa deberá estar correctamente uniformado y mostrar una buena actitud hacia el cliente en todo momento.

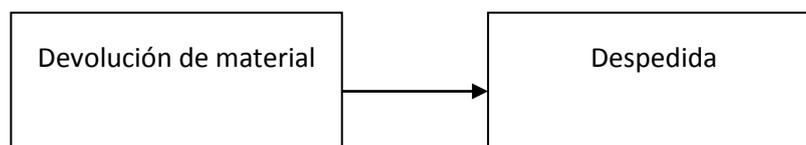
A continuación, se le explicarán las distintas instalaciones a las que podrá acceder durante su estancia. Antes de su llegada y como actividad crítica de back office, la cabaña donde se alojará deberá estar totalmente limpia, y acondicionada para dar un servicio de calidad.

2. La toma de datos del turista:

Seguidamente el cliente rellenará y firmará su ficha de datos. A continuación, se le entregará una copia de la ficha, las llaves de la cabaña reservada, una tarjeta de descuento para acceder al restaurante y la hoja de reserva de actividades contratadas. Finalmente se le deseará una buena estancia y se le preguntará por cualquier duda a resolver. Las actividades principales de back office en este paso serían haber efectuado las correspondientes reservas de actividades y registrar de los datos del cliente en la base de datos de la empresa una vez se le haya atendido. Se considerará la reserva de actividades un punto crítico ya que habrá que prestar atención al día y hora señalada

por el cliente para realizar la actividad y en caso de no quedar plazas ponerse en contacto con éste para una nueva fecha.

## 2º ACTO: DESPEDIDA DEL CLIENTE



Tarjeta de socio  
Factura  
Llaves

4. Entrega y explicación  
de tarjeta de socio

3. Entrega de factura

2. Recogida de llaves

1. Preguntar por la estancia



1. Desear un buen viaje

1. Facturación del cliente

2. Preparar tarjeta de socio

Ilustración 44. Despedida del cliente

Fuente: Elaboración propia, 2014

El segundo acto es la despedida del cliente. Este consiste en dos pasos:

### 1. La devolución del material:

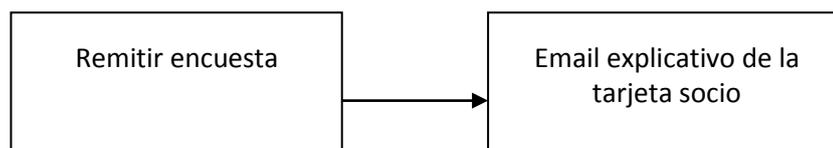
Llegado el día del fin de la estancia de un turista, primero se le preguntará cómo ha pasado su estancia en el lugar. Es un punto crítico, porque el cliente hablará sobre la impresión que le ha causado el conjunto del complejo y las zonas visitadas. Se podrán obtener debilidades que habrá que corregir y fortalezas que habrá que potenciar.

A continuación, se recogerán las llaves, se le entregará la factura y la tarjeta del club de turistas rurales del Complejo La Fuente Grande explicándole su utilidad, promociones y descuentos asociados. Las actividades de back office son el registro de la factura del cliente y preparar la tarjeta de fidelización a nombre del turista.

### 2. La despedida:

Se despedirá al cliente deseándole un buen viaje de vuelta.

### 3º ACTO: CONTROL DE CALIDAD Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE



1. Enviar un email con la encuesta de satisfacción

1. Enviar un email explicando la utilidad de la tarjeta y las promociones asociadas

1. Preparar el formulario  
2. Analizar la información  
3. Resolver las posibles incidencias



1. Análisis y previsión de demanda  
2. Establecer promociones  
3. Redacción del email

Ilustración 45. Control de calidad y fidelización del cliente  
Fuente: Elaboración propia, 2014

El tercer acto consiste en el control de calidad y la fidelización del cliente. Este acto también se divide en dos pasos:

#### 1. Remitir la encuesta:

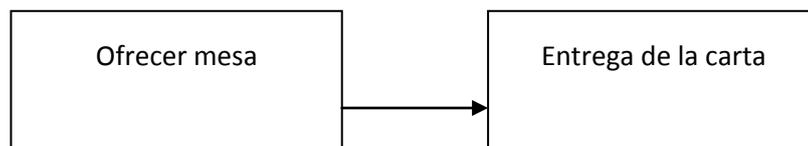
Se enviará un email a la dirección de correo electrónico del cliente adjuntando una encuesta de satisfacción de los servicios prestados, tanto del alojamiento, como del restaurante y las actividades. Las actividades de back office serán la preparación de este formulario, el análisis de la información obtenida y el establecimiento de las acciones correctoras para mejorar los puntos más débiles. Este paso se puede considerar un punto crítico ya que obtendremos el nivel de calidad percibido por el cliente y el número de quejas. Consecuentemente, como se ha dicho, se pondrán en marcha las correspondientes medidas correctoras. Además, habrá que realizar un seguimiento a largo de la evolución estos niveles.

#### 2. Enviar un email explicativo sobre la tarjeta del club de turistas rurales:

A continuación, se enviará otro email al turista explicándole de forma más detallada el funcionamiento de la tarjeta. Se nombrarán las promociones de las que podrá disfrutar concienciándole de los beneficios y ventajas que podrá obtener volviendo al complejo. Es preciso puntualizar que será una actividad de back office realizar un análisis y una previsión de la demanda llegando a establecer las promociones más convenientes en cada momento.

También se han plasmado los distintos pasos del proceso de entrega del servicio de restauración. Cabe decir que éste tendrá lugar entre el primer y segundo acto del servicio anteriormente descrito.

### 1º ACTO: RECEPCIÓN DEL CLIENTE



Carta

- 
3. Pedir la tarjeta del restaurante
  2. Ofrecer mesa
  1. Saludar y preguntar al cliente el número de comensales

1. Entrega de la carta

- 
1. Limpiar mesas
  2. Poner manteles y servilletas

1. Preparar carta
2. Comunicar en la cocina la entrada de nuevos clientes

Ilustración 46. Recepción del cliente

Fuente: Elaboración propia, 2014

El primer acto consiste en la recepción del cliente. Este se divide en dos pasos:

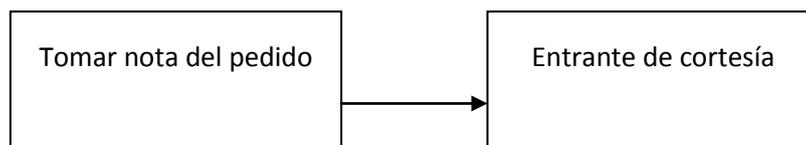
1. Ofrecer mesa:

Una vez el cliente entre en el restaurante el camarero deberá darle la bienvenida y preguntarle cuantos comensales serán. Les ofrecerá una de las mesas preparada con manteles y servilletas y les preguntará si tienen la tarjeta de restaurante por hospedarse en el complejo.

2. Entrega de la carta:

Se entregará la carta al cliente con los menús disponibles. Será la actividad de back office comunicar a la cocinera la entrada de nuevos clientes que conllevará la preparación del entrante de cortesía.

## 2º ACTO: PEDIDO DEL CLIENTE



2. Recoger las cartas  
1. Tomar nota



1. Servir entrante de cortesía

1. Dar orden de los platos en cocina

1. Preparar el entrante

Ilustración 47. Pedido del cliente  
Fuente: Elaboración propia, 2014

El segundo acto es el pedido del cliente que está formado por dos pasos:

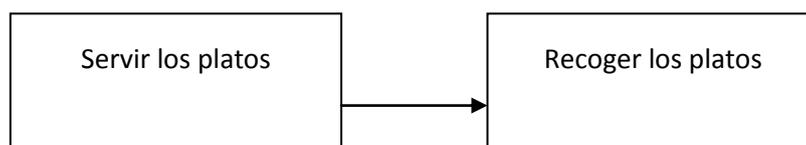
1. Tomar nota del pedido:

El camarero anotará los platos deseados por el cliente y recogerá la carta. Este es un punto crítico ya que el tiempo de espera en atender al cliente debe ser el menor posible. El camarero comunicará el pedido en la cocina.

2. Servir entrante de cortesía:

A continuación, el camarero servirá el entrante de cortesía al cliente, que la cocinera tendrá preparado, para que el tiempo de espera de aproximadamente 10 minutos del primer plato parezca mínimo.

## 3º ACTO: SERVIR AL CLIENTE



1. Servir



1. Recogida de platos

1. Platos preparados

1. Estar pendientes del cliente  
2. Friegue

Ilustración 48. Servir al cliente  
Fuente: Elaboración propia, 2014

El tercer acto trata de servir al cliente. A su vez, éste también se divide en dos pasos que son:

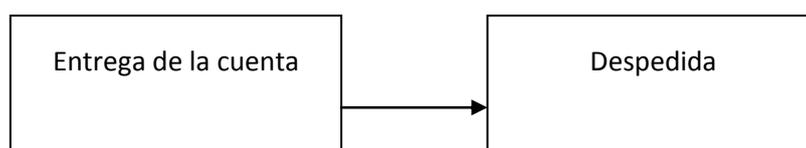
1. Servir los platos:

El camarero servirá los platos que el cliente desea en el orden estipulado. Es una actividad crítica ya que el tiempo máximo desde que el cliente hizo el pedido hasta que se le sirve su primer plato debe ser de 10 minutos, siendo minimizada esta espera por el entrante de cortesía como se ha nombrado en el acto anterior.

2. Recoger los platos:

El camarero deberá estar pendiente de los platos que el comensal va terminando y recogerlos, dejando espacio para servir el siguiente plato. El camarero llevará los platos de vuelta a la cocina para su fregue.

**4º ACTO: FACTURACIÓN Y DESPEDIDA**



3. Cobro

2. Entregar la cuenta

1. Preguntar al cliente si desea algo más

1. Despedida del cliente

1. Facturación de platos consumidos

1. Limpiar mesa



Ilustración 49. Facturación y despedida

Fuente: Elaboración propia, 2014

El cuarto y último acto es la facturación y despedida que se puede dividir en dos pasos. Estos serían:

1. Entrega de la cuenta:

Cuando el cliente haya acabado de comer, el camarero le preguntará si desea algo más. Si no es así, se le entregará la cuenta al cliente y se le cobrará el importe correspondiente. La actividad de facturación es un punto crítico ya que se deberá poner especial atención por si se trata de un cliente que está hospedado en el complejo o no.

2. Despedida:

Una vez el cliente se marche del restaurante se le despedirá y se procederá a limpiar la mesa y prepararla para recibir a un nuevo comensal.

#### **4.5 Epílogo**

Garaballa es el pueblo donde está ubicado el complejo, un pueblo que sigue sufriendo despoblación, por lo que la intención es revitalizar la economía del mismo y darlo a conocer a los turistas rurales.

El terreno del complejo cuenta con 1092 metros cuadrados, de los que 892 metros cuadrados serán suelo edificable ocupado por las cabañas, el bar, la zona de recepción y el guarda equipajes y los 200 metros cuadrados restantes serán zona ajardinada, zona de aparcamiento y área recreativa para niños.

El conjunto de las cabañas ocupará 698 metros cuadrados y la distribución interna de estas se hará siguiendo la legislación aplicable a los apartamentos de tres estrellas, tal y como indica el decreto regulador de los alojamientos de turismo rural en Castilla La Mancha.

El restaurante contará con 167 metros cuadrados, 100 de ellos dedicados al salón y baños y 67 metros cuadrados dedicados a la cocina, la despensa y la bodega.

En la entrada del complejo se ubicará la zona de recepción, el cuarto guarda equipajes, los dos vestuarios y los dos baños del personal. El área de estas instalaciones será de 27 metros cuadrados, repartidos en 6, 5, 4 y 4 metros cuadrados respectivamente.

En cuanto a las operaciones y procesos se ha decidido plasmarlas en un mapa de servicio y seguidamente describirlas. El proceso del servicio de alojamiento en el que está incluido el proceso de reserva de actividades se divide en tres actos que son la acogida del turista, la despedida del cliente y el control de calidad y fidelización, cada uno dividido en diferentes pasos. El proceso del servicio de restauración se divide en cuatro actos que son recepción del cliente, pedido del cliente, servir al cliente, facturación y despedida. A la vez, estos actos también constan de diferentes pasos.



# **CAPÍTULO 5**

## **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **5.1 Introducción**

Primero, se comenzará citando la legislación correspondiente a la actividad de esta sociedad, la misión, visión y valores y sus principales datos.

Se realizará un análisis DAFO y CAME y a partir de estas dos matrices se fijarán unos objetivos a corto, medio y largo plazo.

También se elegirá la estructura jurídica que más nos interesa, después de analizar cada una de las que existen. Además, se citará cada uno de los trámites a tener en cuenta para la constitución y puesta en marcha de la actividad de la empresa, que posteriormente en el capítulo 9, serán plasmados en el Diagrama Gantt.

Por último, se describirán las ayudas que ofrece la Unión Europea y el Estado Español a los emprendedores en este sector.

### **5.2 Descripción y legislación**

Los socios que llevarán a cabo este proyecto son dos personas jóvenes, que han crecido en este pueblo, ilusionadas por la puesta en marcha de la empresa, con gran capacidad de trabajo y esfuerzo, tituladas en turismo y empresariales, completamente preparadas para emprender y encargarse de la administración del negocio.

Se trata de un complejo de turismo rural regulado por el Decreto 93/2006 de 11 de julio del 2006, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural y su posterior modificación a través del Decreto 348/2008, de 09 de diciembre del 2008.

El CNAE 2009 de la actividad es el 5520 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

Según el actual decreto regulador, se considera alojamiento de turismo rural la prestación del servicio de habitación o de residencia, contando o no con servicio de comidas, por el que se pague un precio, cuya actividad se desarrolle en un edificio cuyas características estéticas y arquitectónicas sean las propias de la localidad en que se ubique, siempre que se reúnan las instalaciones y servicios mínimos contemplados en el decreto, y se encuentre ubicado en el medio rural. Se considera medio rural, el medio donde se desarrollen actividades al aire libre, como las agrícolas, ganaderas, forestales o fluviales.

En este caso, el tipo de alojamiento turístico es un complejo de turismo rural, ya que es un requisito legal estar compuesto por más de dos inmuebles y este complejo estará formado por diecisiete cabañas. Además, se prestarán servicios complementarios de gestión propia como el alquiler de bicicletas, senderismo por la zona con el acompañamiento de un guía, recogida de hongos o actividades para los

más pequeños y actividades complementarias externalizadas como la organización de capeas en la plaza de toros del pueblo, paseos a caballo, rafting, pesca o escalada, tal y como exige el decreto.

La misión del complejo es proporcionar una estancia en contacto con la naturaleza a los turistas prestando servicios de alojamiento, restauración y ocio.

La visión es llegar a ser un referente en el sector del turismo rural, generando nuevas emociones en el turista.

Los valores de la empresa son cercanía, amabilidad, confianza, atención personalizada, protección del entorno, costumbres, cultura y excelencia.

Los datos de la sociedad son los siguientes:

<b>Razón social</b>	Complejo La Fuente Grande, S.L.
<b>Domicilio social</b>	Calle de la Fuente Grande s/n
<b>Localidad</b>	Garaballa
<b>CIF</b>	B28374956
<b>Teléfono</b>	969395464
<b>Fax</b>	969368671
<b>Email</b>	info@lafuentegrande.es

Ilustración 50. Datos de la sociedad  
Fuente: Elaboración propia, 2014

## 5.3 Diagnóstico

### 5.3.1 Análisis DAFO

Una vez analizado el entorno y la organización, ya se pueden resumir los puntos clave en la matriz DAFO, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Las debilidades y fortalezas hacen referencia al análisis interno de la empresa. Las debilidades describen los puntos más desfavorables de la empresa que minoran su estabilidad o crecimiento y que hay que corregir, las fortalezas hacen referencia a las ventajas, recursos y capacidades estratégicas respecto a la competencia con los que cuenta la compañía debiendo mantenerlos o mejorarlos. Las amenazas y oportunidades son factores clave del entorno que pueden afectar respectivamente de forma negativa o positiva al funcionamiento de la empresa y que hay que afrontarlas o explotarlas según sea conveniente.

Debilidades:

- Socios poco experimentados como empresarios, al ser emprendedores por primera vez.

- Empresa de nueva creación, aún no cuenta con una reputación y una marca conocida en el mercado.
- Necesidad de realizar una buena publicidad del complejo, para llegar cuanto antes al público objetivo.
- Elevada inversión inicial y elevados costes durante los primeros meses de funcionamiento del complejo, respecto al bajo nivel de ingresos con los que habrá que contar al comienzo.

Amenazas:

- Actual coyuntura económica española. Caída del nivel de consumo y gasto.
- Vulnerabilidad a la crisis.
- Restricción del acceso a la financiación de las pymes por parte de entidades financieras.
- Es un sector con una elevada estacionalidad: fines de semana, puentes y periodos vacacionales.
- Exceso de oferta en relación con la demanda de turismo rural.
- Existen competidores ya estabilizados y conocidos en el mercado.
- Competencia desleal por parte de alojamientos particulares ofertados a turistas para sus vacaciones.
- Concentración de alojamientos rurales en la zona.
- Sector caracterizado por personal poco cualificado, asociado a una baja calidad de los servicios ofertados.
- Ausencia de una misma nomenclatura para los alojamientos rurales en las distintas comunidades autónomas, hecho que puede resultar confuso para la demanda.
- Imagen muy extendida de turismo español de sol y playa por parte de los turistas extranjeros.
- Dificil acceso por parte del turista extranjero a algunas localidades.

Fortalezas:

- Ganas y motivación por emprender el proyecto.
- Gran capital humano dedicado a la atención al cliente.

- Los socios cuentan con una gran formación teórica y práctica en el área del turismo y de la empresa.
- Uso de tecnologías de la información que favorecen la distribución y comercialización de nuestros servicios.
- Ofrecemos como elemento diferenciador a la mayoría de las empresas de la competencia la posibilidad de practicar deportes o actividades.
- Algunas de las actividades son gestionadas por la propia empresa.
- Emplazamiento óptimo, no está situado en el propio pueblo, sino en la privilegiada zona montañosa y tranquila de Garaballa, adecuada para esta clase de turismo.
- Obtención Q de calidad.
- Presencia de personal en recepción las 24 horas del día.
- Recursos locales, paisaje y cultura atractivos para los turistas.

Oportunidades:

- Mayor tiempo libre para dedicar al ocio.
- Aún no existe una marca dominante en el mercado.
- Transformación de los valores y las necesidades de la población, demandando un turismo respetuoso con el medio ambiente, en contacto con la naturaleza y destinos no masificados.
- Saturación de destinos de sol y playa.
- La mayor parte de la población habita en áreas urbanas y cuentan con la necesidad de buscar nuevas experiencias.
- Existe una conciencia por parte de la población local a cerca de la necesidad de crecer económicamente.
- Apuesta por parte de las administraciones públicas por este tipo de turismo, destinando ayudas para su crecimiento.

### 5.3.2 Análisis CAME

La matriz CAME consiste en definir los parámetros a tener en cuenta con el fin de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades establecidas en el análisis DAFO.

Corregir las debilidades:

- ✓ Adquirir formación en emprendimiento y asesoramiento de empresarios experimentados.
- ✓ Llevar a cabo acciones de promoción directas con los consumidores que además de dar a conocer a la empresa, transmitan valores y emociones consiguiendo un valor añadido y llegando de esta manera al público objetivo.

Afrontar las amenazas:

- ✓ Creación de ofertas en los periodos entre semana.
- ✓ Hacer uso de técnicas de benchmarking, fijándose en las buenas prácticas y resultados de las empresas del sector, investigando sus competencias y aplicándolas en nuestra compañía, mejorando nuestras capacidades y resultados.
- ✓ Consecución de cuota de mercado extranjera posicionando a España como destino de turismo rural mediante campañas realizadas por las administraciones públicas promocionando el clima, la diversidad de turismo, la gastronomía, la hospitalidad, el ambiente, la cultura, la naturaleza o la salud, valores propios del turismo rural. Está en marcha el Plan Integral de Turismo rural 2014.
- ✓ Trabajar por una diferenciación en calidad unida a un precio acorde a la situación económica actual.
- ✓ Aportar y transmitir la calidad y profesionalidad de los empleados del complejo, cambiando así la imagen del personal poco cualificado del sector del turismo rural.
- ✓ Las distintas comunidades deben llevar a cabo la homogeneización de la clasificación de los alojamientos rurales.
- ✓ Mejorar la comunicación online.

Mantener las fortalezas:

- ✓ Diseñar prácticas de motivación al capital humano de la empresa en su trabajo.
- ✓ Establecer indicadores trimestrales que evalúen el grado de consecución de ciertos objetivos marcados a corto y largo plazo para evaluar la rentabilidad y buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Actualización de conocimientos y búsqueda de nuevas necesidades en la demanda por parte de los socios.

- ✓ Destacada presencia en todas las redes sociales.
- ✓ Adecuado mantenimiento del paisaje y recursos rurales.

Explotar las oportunidades:

- ✓ Dar a conocer la marca de nuestra empresa a nuestro público objetivo.
- ✓ Transmitir los valores y características buscadas por la actual demanda cambiante con nuevos deseos y nuevas necesidades.
- ✓ Diseñar un plan de comunicación con la población local para animarles a participar en el desarrollo y toma de importancia del turismo rural.
- ✓ Aprovechar las ayudas que ofrecen los gobiernos e invertir las en un buen fin.

### **5.3.3 Objetivos**

A continuación se van a establecer los objetivos generales de la empresa que se deberán cumplir en el plazo establecido. Para ello se diseñarán ciertas acciones y medidas de control recogidos en los distintos planes descritos en los capítulos 6, 7 Y 8.

A continuación se presentan los objetivos marcados para un periodo a corto plazo, de uno a cinco años:

- Dar a conocer nuestra marca en el mercado español.
- Alcanzar un mínimo de 300 seguidores en las redes sociales más destacables: facebook y twitter.
- Activar el sistema de reserva online.
- Conseguir una ocupación mínima del 30% los fines de semana, puentes y periodos vacacionales.
- Conseguir una ocupación mínima entre semana del 15%.
- El número medio de reclamaciones inferior a 2 de forma trimestral.
- Obtener una tasa de respuestas a las encuestas de calidad del 20%.
- Conseguir un índice de satisfacción mínimo del 75% de las encuestas respondidas.

Los objetivos a medio plazo, estimando un periodo de cinco a diez años son los siguientes:

- Alcanzar un mínimo de 500 seguidores en las redes sociales nombradas anteriormente.

- Tener presencia en las futuras redes sociales más destacables a nivel nacional e internacional.
- Conseguir una ocupación mínima del 60% los fines de semana, puentes y periodos vacacionales.
- Conseguir una ocupación mínima entre semana del 25%.
- Fidelizar a los clientes existentes e ir ganando cuota de mercado.
- El número medio de reclamaciones inferior a 3 semestralmente.
- Obtener una tasa de respuesta a las encuestas de calidad del 30%.
- Conseguir un índice de satisfacción mínimo del 90% de las encuestas respondidas.
- Obtener el certificado de calidad prestando un servicio de calidad que se ajuste a las expectativas.

Los objetivos de la empresa a largo plazo, más de 10 años, son los siguientes:

- Conseguir la excelencia y ser conocida como una marca de calidad y profesionalidad a nivel nacional.
- Obtener una tasa de respuestas a las encuestas de calidad del 50%.
- Conseguir un índice de satisfacción del 100% de las encuestas respondidas
- Encontrarnos entre los alojamientos rurales más demandados de la provincia de Cuenca.
- Doblar la cifra de seguidores en las redes sociales.
- Conseguir una ocupación del 100% los fines de semana, puentes y periodos vacacionales.
- Conseguir una ocupación mínima entre semana del 50%.
- Gestión propia de la mayoría de las actividades.
- Ampliar número de plazas a 75.
- Presencia de la marca en el mercado exterior a muy largo plazo.

## **5.4 Estructura jurídica**

### **5.4.1 Características de las distintas estructuras jurídicas**

A continuación se describen las distintas formas jurídicas de empresa que han sido estudiadas con el fin de elegir qué tipo de forma jurídica se adecua más al complejo.

La elección va en función de las ventajas y desventajas que cada una implica. Se ha tenido en cuenta si existe alguna normativa reguladora a causa de la actividad que lleva a cabo nuestra, el número mínimo de socios exigidos, la dimensión económica de nuestro proyecto empresarial, la responsabilidad patrimonial que estamos dispuestos a asumir, los posibles órganos de administración y la complejidad en la constitución, aunque este no ha sido un factor determinante.

- Empresario Individual:

Consiste en una persona física que realiza una actividad lucrativa de forma habitual, directa y personal. El órgano de administración lo forma el empresario.

Ventajas: No existe un mínimo de capital social. No necesita proceso previo de constitución.

Inconvenientes: El número de socios debe ser uno, la responsabilidad es ilimitada respondiendo con su patrimonio personal de las deudas generadas por la empresa.

- Comunidad de Bienes:

Contrato privado mediante el cual se detalla el porcentaje de aportaciones de cada comunero. El órgano de administración lo pueden formar uno, varios o todos los comuneros y el trámite de constitución es la escritura pública si se aportan bienes inmuebles o derechos reales. El número mínimo de socios es dos.

Ventajas: No existe un mínimo de capital social y deben aportarse bienes.

Inconvenientes: la responsabilidad es ilimitada.

- Sociedad Civil:

Contrato mediante el cual dos o más personas invierten en común capital, en forma de dinero, bienes o industria, con el fin de repartir entre sí las ganancias. El número mínimo de socios es dos. Si se estipula el pacto de forma secreta entre los socios, la empresa no tendrá personalidad jurídica y se regirá por las disposiciones relativas a la Comunidad de Bienes. Si es público sí que existirá personalidad jurídica. Existen los socios capitalistas si aportan bienes o dinero y los socios industriales si sólo aportan trabajo. El órgano de administración lo pueden formar uno, varios o todos los socios y el trámite de constitución será de cualquier forma, siendo la escritura pública si se aportan bienes inmuebles o derechos reales.

Ventajas: No existe un mínimo de capital social.

Inconvenientes: La responsabilidad frente a terceros es ilimitada.

- Sociedad Colectiva:

Sociedad mercantil de carácter personalista que se constituirá mediante escritura pública designando el órgano de administración de la sociedad. Este podrá estar formado por todos los socios, varios socios o uno sólo. Por una parte, existen los socios capitalistas encargados de la administración de la sociedad y aportan capital y trabajo. Por otra parte, los socios industriales no están encargados de su gestión a no ser que se establezca lo contrario, aportan únicamente trabajo. El número mínimo de socios es dos.

Ventajas: No existe capital social mínimo.

Inconvenientes: Los socios se comprometen a participar en el porcentaje establecido de los mismos derechos y obligaciones y responden personal, subsidiaria y solidariamente frente a las deudas con terceros.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada:

Sociedad mercantil cuyo capital social formado por las aportaciones de los socios está dividido en participaciones indivisibles y acumulables. El mínimo número de socios es uno. Existe un capital mínimo de 3005,06 € que debe estar íntegramente desembolsado en el momento de constitución de la sociedad. Se podrá aportar tanto dinero como bienes susceptibles de valoración económica. Este requisito no supone un inconveniente ya que el capital social de nuestra empresa es superior. Constitución mediante escritura pública e inscripción en el registro mercantil.

La administración de la empresa se adjudicará a un único administrador, varios administradores o a un Consejo de Administración nombrados en Junta General. Constitución mediante escritura pública.

Ventajas: Los socios tienen responsabilidad limitada, por lo que no responden con su patrimonio personal de las deudas contraídas por la sociedad con terceros. Las participaciones sólo se pueden transmitir libremente entre socios o entre cónyuge, ascendentes o descendentes de los socios.

- Sociedad Limitada de Nueva Empresa:

Es un tipo de sociedad limitada en el que el número mínimo de socios es uno y el máximo es cinco en el momento de la constitución. El capital social debe ser un mínimo de 3.012 € y un máximo de 120.202 €. El órgano de administración puede ser unipersonal o pluripersonal, decididos en la Junta General de socios. No cabe la posibilidad de consejo de administradores. Se podrá continuar la actividad en forma de SL mediante acuerdo en la Junta General.

Ventajas: La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado. Posibilidad de realizar los trámites de constitución de escritura pública por vía telemática mediante el Documento Único Electrónico.

Inconvenientes: Los socios solamente podrán ser personas físicas.

- Sociedad Anónima:

Sociedad mercantil cuyo capital formado por las aportaciones de los socios está dividido en acciones. El número mínimo de socios es uno. Se podrá aportar tanto dinero como bienes susceptibles de valoración económica. Constitución mediante escritura pública e inscripción en el registro mercantil. El órgano de gestión serán los administradores elegidos en la Junta General de Accionistas. Para ser nombrado administrador no se requiere ser accionista.

Ventajas: Responsabilidad limitada al capital aportado.

Inconvenientes: Capital mínimo de 60.101,21 €, debiendo estar totalmente suscrito en el momento de la constitución y desembolsado el 25% como mínimo. Las acciones son de libre transmisión.

- Sociedad comanditaria Simple:

Sociedad mercantil personalista cuyo capital está formado por las aportaciones de los socios. Se encuentran los socios colectivos que aportan capital y trabajo, teniendo una responsabilidad personal, solidaria y subsidiaria y los socios comanditarios que solamente aportan capital y la responsabilidad es limitada. Estos últimos no pueden participar en la gestión de la sociedad. El mínimo de socios es dos. Constitución mediante escritura pública.

Ventajas: No se exige capital social mínimo.

Inconvenientes: Responsabilidad ilimitada por parte de los socios colectivos.

- Sociedad Comanditaria por Acciones:

Sociedad mercantil cuyo capital formado por las aportaciones de los socios está dividido en acciones. Constitución mediante escritura pública. Existen dos tipos de socios, los colectivos se encargan de la administración de la empresa y su responsabilidad es ilimitada y los comanditarios cuya responsabilidad es limitada. El número mínimo de socios es dos.

Inconvenientes: Capital mínimo de 60.101,21 €, debiendo estar totalmente suscrito en el momento de la constitución y desembolsado el 25% como mínimo. Responsabilidad ilimitada por parte de los socios colectivos.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral:

Tipo de SL en la que la mayor parte del capital social es aportado por trabajadores que prestan servicios retribuidos en la empresa, contando con un contrato laboral indefinido. Ningún socio podrá tener más de la tercera parte del capital social. Las

participaciones estarán divididas en laborales que pertenecen a trabajadores con contrato indefinido y generales que serían el resto. El órgano de administración es el Consejo de Administración.

Las ventajas e inconvenientes son los mismos que en la SL, además, el número mínimo de socios es tres.

- Sociedad Anónima Laboral:

Se diferencia de la Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral en que es un tipo de S.A. en la cual la mayor parte del capital social es aportado por trabajadores que prestan servicios retribuidos en la empresa de forma indefinida.

- Sociedad Cooperativa:

Sociedad constituida por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas y sociales. Constitución mediante escritura pública e inscripción en el registro de cooperativas. El capital social es el fijado en los estatutos totalmente desembolsado en la constitución de la sociedad. Existen cooperativas de primer grado con un mínimo de tres socios y cooperativas de segundo grado con un número mínimo de socios de dos cooperativas. El capital aportado de cada socio en las cooperativas de primer grado debe ser menor a un tercio del total. Los órganos de administración de las Sociedades Cooperativas son la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención.

Ventajas: Responsabilidad limitada al capital social suscrito.

Inconvenientes: Mínimo tres socios.

#### **5.4.2 Elección de la estructura jurídica**

Después de estudiar las ventajas e inconvenientes de cada forma jurídica, se ha llegado a la conclusión de que la que más se ajusta al proyecto es la de la Sociedad Limitada.

Principalmente se han descartado todas las formas en que la responsabilidad de los socios es ilimitada.

Aparte, se ha tenido en cuenta el número de socios que pueden formarla, que en este caso son dos, descartando las que requieren un mínimo de tres socios.

Por último, se ha tenido en cuenta el carácter de sociedad cerrada que tiene la S.L. respecto a la transmisión de participaciones y que se adecúa al tipo de sociedad deseada por los dos socios.

#### **5.5 Trámites**

-  Certificación negativa del nombre ante el Registro Mercantil Central:

Este certificado recoge la denominación social de la empresa que se va a constituir y certifica que esa denominación social no existe. Se recibirá una respuesta entre 3 y 7 días después. Esta se deberá presentar ante el notario que autorice la escritura de constitución. La vigencia de la certificación negativa es de dos meses desde la fecha de expedición para el otorgamiento de escritura y de 6 meses desde la fecha de expedición para realizar la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil Provincial correspondiente.

✚ Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad:

Acudir a una entidad bancaria a abrir una cuenta a nombre de “Sociedad Complejo Rural La Fuente Grande en constitución”, ingresando el capital mínimo inicial 3005,06 € en nuestro caso ya que tiene que estar totalmente desembolsado. El certificado que nos dé el banco habrá que llevarlo al notario. Para efectuar la apertura se exigirá el Certificado de Denominación Social.

✚ Redacción de estatutos y otorgamiento de escritura pública ante notario:

Documento público que firman los fundadores otorgado por el notario. Será necesario para inscribir una sociedad en el Registro Mercantil en el plazo de 2 meses. La sociedad puede dar comienzo a sus actividades desde la fecha en que se otorga la Escritura de Constitución, aunque no esté inscrita aún en el Registro Mercantil. La documentación a aportar son los estatutos, la certificación negativa del nombre del registro mercantil central, una certificación de apertura de cuenta bancaria y del capital social desembolsado y DNIs.

✚ Código de identificación fiscal provisional:

Sirve para identificarla a efectos fiscales. Informa sobre la forma jurídica, si es una entidad española o extranjera, asigna un nº aleatorio y un carácter de control. La solicitud se formulará dentro del mes siguiente a la fecha de su constitución mediante la presentación del modelo 036, el DNI y la escritura de constitución.

✚ Impuesto de Transmisiones Patrimoniales:

Impuesto que grava la constitución de una sociedad y actualmente está exenta. El plazo es de 30 días desde el otorgamiento de la escritura y se cumplimenta con el modelo 600. Se presentará el CIF y copia de la escritura pública en la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma correspondiente.

✚ Inscripción en el Registro Mercantil de Cuenca.

En un plazo de dos meses desde la fecha de otorgamiento de la escritura de constitución. La documentación a aportar es la escritura de constitución, el CIF provisional y la liquidación del ITP.

✚ Código de identificación fiscal definitivo:

Para solicitar el definitivo, el plazo es de seis meses desde la solicitud del CIF provisional. Es necesaria la presentación de la escritura pública, los estatutos sociales, la certificación de la inscripción en el registro, los DNIs y el modelo 036 en la Agencia Estatal de Administración Tributaria de Cuenca.

✚ Alta Impuesto de Actividades Económicas:

Mediante la presentación del modelo 036 en la Agencia Estatal de Administración Tributaria de Cuenca, se informa sobre la actividad de la empresa, local y modalidad de tributos elegidos. Se debe adjuntar los DNIs y el CIF de la empresa.

El IAE es un tributo local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Esta sociedad no debe realizar el pago del impuesto ya que las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros se encuentran exentas de este. Por el contrario, es necesario hacer la declaración de alta que servirá con presentar la declaración censal modelo 036. El plazo es de un mes desde el inicio de la actividad en Hacienda y la validez es de 1 año natural.

✚ Solicitud y legalización de los libros de contabilidad:

La empresa deberá adquirir en una papelería y sellar en el Registro Mercantil de Cuenca el libro diario, el de cuentas anuales, el de registro de socios y el de actas.

✚ Licencia de obras:

Licencia municipal que se presentará en la Junta Municipal de Urbanismo de Cuenca. Es necesaria para realizar cualquier tipo de obras. Para conseguir esta, se debe presentar el presupuesto de obras, los planos, y memoria de las obras. El plazo límite para su obtención es de tres meses. Las obras pueden ejecutarse hasta 6 meses después de su obtención.

✚ Licencia de apertura:

Una vez finalizadas las obras y equipado el complejo, deberemos solicitarla ante la Junta Municipal de Cuenca. Los documentos a presentar son el alta en el IAE, la escritura de propiedad del local, escritura de la sociedad, CIF, datos de la actividad, plano del local y presupuesto de las instalaciones. La actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la licencia.

✚ Inscripción de la empresa en la Seguridad Social:

Es un paso obligatorio para todos los empresarios que vayan a contratar personal. Se debe presentar el modelo TA 6 en la dirección Provincial de la Tesorería General de la

Seguridad Social o en la Administración de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa, el CIF, los DNIs, la escritura de constitución y el modelo 036 de alta de la actividad.

 Alta en el Régimen de Autónomos:

Este régimen es obligado para los dos socios, ya que la Seguridad Social dice que quienes ejerzan funciones de dirección y gerencia con el desempeño del cargo de administrador en una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo, de forma habitual, personal y directa y si poseen el control efectivo de la sociedad, deberá inscribirse en el Régimen de Autónomos. Se entiende que quien tenga una participación en el capital social igual o superior a la tercera parte del mismo, posee el control efectivo de la sociedad, siendo este nuestro caso. Deberemos realizar este trámite en los 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad, aunque el alta causará efectos a partir del primer día del mes en que realmente se haya iniciado la actividad. La solicitud debe realizarse de forma telemática a través del sistema Red de la seguridad social o en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de Cuenca.

 Alta de los trabajadores en el Régimen General:

Es el Régimen de la Seguridad Social obligatorio para los trabajadores por cuenta ajena. Esta solicitud se debe realizar al comienzo de la actividad laboral de forma telemática a través del sistema Red de la seguridad social o en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de Cuenca.

 Presentación de los contratos de los trabajadores:

Los empresarios están obligados a comunicar a la Oficina de Empleo del Servicio Público de Empleo de forma telemática a través de contrata, los contratos que se celebran por escrito o comunicar las contrataciones que se hayan hecho mediante contrato oral. Esto debe ser en el plazo de los 10 días siguientes a la contratación.

 Comunicación de apertura del centro de trabajo:

Es un requisito para las empresas que procedan a la apertura de un centro de trabajo. Hay que realizarlo dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad en la Dirección General de Trabajo y Seguridad Laboral. Los documentos a presentar son los datos de la empresa, datos del centro, datos del nº de trabajadores y de la actividad.

 Solicitud y legalización de los libros de matrícula y visitas:

La empresa deberá adquirir en la papelería y sellar el libro de visitas, que deberá tener obligatoriamente en el centro de trabajo. Debe presentarse en cualquier inspección de trabajo. Deberá presentarse para su sellado en la Inspección de Trabajo y Seguridad

Social antes de empezar la actividad. Además, también se debe tener un libro de matrícula por cada centro de trabajo, en el que se inscriban todos los trabajadores que presten sus servicios en el mismo.

Además, según el decreto 93/2006 por el cual se rige la actividad del complejo, las empresas de alojamiento rural en Castilla la Mancha han de solicitar:

- ✚ Autorización e inscripción en el Registro de empresas y establecimientos turísticos de Castilla La Mancha:

Solicitud realizada a la delegación de la Conserjería de Turismo situada en Cuenca. Los documentos a presentar son los DNIs de los socios, CIF de la empresa, escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil, registro de propiedad del alojamiento, informe de la Junta Municipal de Urbanización del Ayuntamiento en el que se otorga la licencia de apertura, cuatro fotografías de las fachadas, número de unidades de alojamiento, nombre, superficie, plazas, servicios ofrecidos, planos interiores, normas del establecimiento, copia de la póliza y del pago del seguro de responsabilidad civil. Después de la visita por parte del personal correspondiente, se otorgará la clasificación y calificación que consideren adecuada, en un plazo de tres meses.

- ✚ Libro de inspección y hojas de reclamaciones:

Serán entregados por delegación de la Conserjería de Turismo situada en Cuenca y por la Conserjería de Consumo de la junta de comunidades de Castilla la Mancha respectivamente.

## 5.6 Ayudas

La Unión Europea y el gobierno español ofrecen una serie de ayudas para la creación de establecimientos de alojamiento rural ya que consideran esta actividad como una fuente de rentas y de revitalización de la economía de la zona rural española al ser el turismo una de las principales fuentes de ingresos en este país.

Los principales programas de ayudas son el PRODER y el LEADER.

El Programa de desarrollo y diversificación Económica de las zonas rurales Proder tiene como objetivo el desarrollo endógeno de las zonas rurales, diversificación de la economía y mantenimiento de la población entre otros. Tiene la finalidad de aumentar la renta y la calidad de vida de la población local. Este programa está cofinanciado por los fondos FEOGA-Orientación y FEDER de la Unión Europea, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, las Comunidades Autónomas y diversas administraciones locales.

El programa LEADER tiene como objetivo ayudar al desarrollo económico de ciertas regiones de la Unión Europea incentivando la creación de empresas de alojamiento

rural entre otras y la creación de empleo. La financiación de este programa proviene de fondos de la Unión Europea y de la Administración Central y Autonómica de España. La cuantía máxima subvencionable en Castilla la Mancha es del 40% del capital a invertir. La última convocatoria fue la del 2007-2013, estando pendientes de convocar las ayudas del 2014-2020, que tendrán lugar en 2015 ya que aún se está negociando la aprobación de los programas propuestos por las comunidades con la Comisión Europea.

Para poder participar en estos programas, habrá que dirigirse a los grupos de acción local que son los que se encargan de la gestión de estas iniciativas a nivel local, en este caso nos pertenece la Red territorial de Castilla la Mancha, concretamente a la Asociación para la promoción y el desarrollo Serrano.

Generalmente, este tipo de ayudas apoyan la financiación de inversiones como la creación de empresas o el desarrollo de productos innovadores, pero en los últimos años se están estableciendo nuevos objetivos para el destino de los fondos como ayudas a la formación de empleados o a la implantación de tecnologías de la información ya que se ha detectado la necesidad de profesionalizar el sector del turismo rural debido al alto contacto que existe con el cliente.

Debido al retraso de la nueva convocatoria de estas ayudas, no contaremos con este tipo de subvención y financiaremos nuestra inversión mediante un préstamo del ICO con la línea ICO empresas y emprendedores 2015.

## **5.7 Epílogo**

La empresa es un complejo de turismo rural regulado por el Decreto 93/2006 de 11 de julio del 2006, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural y su posterior modificación a través del Decreto 348/2008, de 09 de diciembre del 2008.

Su actividad corresponde al CNAE 2009 5520 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

Del análisis DAFO se extraen ciertas debilidades que se tendrán que corregir ya ciertas fortalezas importantes que se tendrán que mantener. Es una empresa aún no conocida en el mercado y existe la necesidad de una fuerte inversión inicial en instalaciones y publicidad. Cuenta con un gran capital humano las 24 horas como elemento diferenciador de la competencia, además de ofrecer un servicio de actividades propias o subcontratadas y de obtener la Q de calidad. Se da un fuerte uso de tecnologías de la información y un emplazamiento óptimo debido a los recursos naturales de la zona.

Con el fin de corregir estas debilidades se ha realizado un análisis CAME en el que se toman ciertas medidas, como establecer un plan de promoción adecuado, que permita la presencia de la empresa en las distintas redes sociales y también para mantener

estas fortalezas, como la formación continua del capital humano y el cuidado de los recursos naturales que nos rodean.

También se pueden extraer las amenazas que deberemos afrontar como la actual situación económica, la elevada estacionalidad que caracteriza al sector, el exceso de oferta respecto a la demanda tal y como se ha comentado en los datos más relevantes del turismo rural, la competencia desleal existente y la imagen tan extendida del turismo de sol y playa, aunque este está cada vez más saturado. Algunas de las oportunidades que se aprovecharán son la transformación que está teniendo lugar en la conciencia y valores de la sociedad al pensar en un turismo más responsable con el medio ambiente, además de la necesidad de experimentar nuevas experiencias y tipos de turismo.

En el análisis CAME también se han descrito las acciones a realizar para afrontar las amenazas, como establecer ofertas para incrementar la demanda y dar a conocer la marca y aprovechar las oportunidades, como las distintas subvenciones ofertadas por el Estado y Unión Europea y transmitir la calidad de los servicios y profesionalidad de los empleados.

A partir de esta información, se han establecido diferentes objetivos que serán evaluados mediante los indicadores más apropiados.

Respecto a la forma jurídica de la sociedad, se ha optado por constituir una sociedad limitada debido al carácter de sociedad cerrada que tiene la S.L. respecto a la transmisión de participaciones y a la responsabilidad limitada de los socios ya que sólo responderían con el patrimonio de la sociedad.

Existen dos tipos de ayudas importantes para el emprendimiento en turismo rural financiadas por la Unión Europea y el Estado, que son las ayudas PRODER y LEADER, cuyos objetivos principales son el desarrollo económico de las zonas rurales, incentivando la creación de empresas de alojamiento rural entre otras y la creación de empleos, además de conseguir un incremento de las rentas y la calidad de vida de la población local.

# **CAPÍTULO 6**

## **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

## Capítulo 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1 Introducción

En primer lugar se realizará un análisis de los puestos de trabajo describiendo detalladamente las tareas a realizar por cada empleado que forme parte de la plantilla de la sociedad y su vínculo con otros empleados. A continuación se hablará sobre el plan de externalización de funciones. A partir de toda esta información, se establecerán las necesidades de personal de cada uno de los servicios con tal de poder plasmar cuál será la estructura organizativa y funcional de la empresa.

También se informará sobre la política de contratación, la política salarial a seguir.

### 6.2 Análisis de los puestos de trabajo

En el APT se estudiarán las características más relevantes de los puestos a desarrollar, con la finalidad de analizar las necesidades de personal y los perfiles que se deben contratar. La elaboración de esos perfiles estará basada en la información siguiente información:

Los administradores solidarios se encargarán de la gestión y representación de la sociedad respecto a todas las actuaciones que se tengan con el fin de cumplir con el objeto social de la empresa.

El gerente se encargará de:

1. Planificar y organizar las actividades de la empresa, estableciendo objetivos y previendo posibles escenarios.
2. Tomar las decisiones estratégicas.
3. Negociación con proveedores y clientes.
4. Aprobar el presupuesto y control del gasto.
5. Crear un clima adecuado, fomentar la responsabilidad social.

La directora tomará decisiones estratégicas junto con la gerencia. Tendrá un contacto más directo con los empleados. Las tareas que realizará serán:

1. Gestión del complejo.
2. Tomar las decisiones estratégicas.
3. Dirigir, motivar y guiar a los empleados.
4. Controlar, medir el desempeño de las actividades de los subordinados.

5. Gestión de proveedores.
6. Aprobar el presupuesto y control del gasto.
7. Tareas promocionales, comerciales y de marketing.

Respecto a la línea de alojamiento se han identificado las actividades de recepción y la de limpieza. Por tanto, las tareas de cada actividad serán:

- Recepción:

1. Recogida y libramiento de correspondencia.
2. Orientación al público, atención del teléfono, vigilancia de los puntos de acceso.
3. Registrar las reservas de estancias, comunicarlas a la dirección.
4. Asignar habitaciones a los turistas.
5. Realizar las reservas de actividades con la empresa subcontratada.
6. Comunicar a las limpiadoras la entrada de turistas y la habitación que ocuparán.
7. Recibir y despedir al turista, explicarle el uso de las instalaciones, precios de actividades, otorgarle la llave, tarjeta de socio, hoja de reserva de actividades y tarjeta de restaurante.
8. Cumplimentar los partes de entrada y salida de los turistas.
9. Archivar las peticiones de salida o retraso en la llegada de los turistas.
10. Ayudar a los turistas que lo necesiten en el traslado del equipaje.
11. Emitir la correspondiente factura.
12. Mantener el régimen establecido por la dirección para el acceso de turistas a las diferentes instalaciones del complejo.
13. Se harán cargo de los partes de avería y les da traslado al servicio de mantenimiento.
14. Llamar a los servicios de transporte como ambulancias, autobuses, etc.
15. Encargarse de la seguridad del complejo.
16. Asistir a las reuniones convocadas en el complejo.
17. Participar en los programas de formación que se presten.

- Limpieza:

1. Realizar las funciones de lavandería, lencería, uso y atención de la maquinaria.
2. Tener cuidado de la ropa de los turistas y del centro, dar el mejor uso a los materiales.
3. Realizar las tareas de limpieza de las habitaciones y zonas comunes como las camas, baños, ventanales, balcones, mobiliario... ocasionando tan pocas molestias como se pueda a los turistas.
4. Tener preparada la habitación antes de la entrada del turista.
5. Comunicar las anomalías observadas en el desarrollo de su tarea como son averías o deterioros.

Respecto a la línea de restauración se han identificado las actividades de cocinar y de servir el pedido. También se contará con la colaboración de un ayudante de cocinero en las horas de más demanda, siendo estas el medio día y la noche. Las tareas de cada actividad serán:

- Cocinero:

1. Avisar al camarero de la ausencia de ciertos ingredientes.
2. Tomar nota del pedido que comunique el camarero.
3. Comprobar el buen estado de la comida.
4. Preparar ingredientes.
5. Cocinar y preparar platos a petición del camarero de forma atractiva para el cliente.
6. Entrega de platos al camarero.
7. Calcular y comunicar a dirección necesidades de alimentos.
8. Almacenar los alimentos comprados.
9. Limpieza de cocina y de los diferentes utensilios de cocina.

- Ayudante de cocinero:

1. Avisar al camarero de la ausencia de ciertos ingredientes.
2. Seguir las órdenes del cocinero.
3. Tomar nota del pedido que comunique el camarero.

4. Comprobar el buen estado de la comida.
5. Preparar ingredientes.
6. Cocinar los platos más básicos.
7. Entrega de platos al camarero.
8. Almacenar los alimentos comprados.
9. Limpieza de cocina y de los diferentes utensilios de cocina.
10. Tirar la basura.

- Camarero:

1. Recepción de alimentos.
2. Recepción de comensales y petición de tarjeta del restaurante.
3. Entregar la carta al cliente.
4. Tomar el pedido a los clientes.
5. Comunicar al cocinero o ayudante de cocinero los pedidos.
6. Servir las bebidas y los alimentos en las mesas.
7. Atención al cliente.
8. Limpiar mesas y sala.
9. Realizar factura y cobro al cliente.

Respecto a la línea de actividades de ocio se han identificado el puesto de monitor y el de micólogo. El monitor se encargará tanto de realizar actividades con niños como de la actividad de senderismo destinada para adultos y niños. Sus tareas serán las siguientes:

- Monitor:

1. Organizar actividades educativas dirigidas a niños.
2. Utilizar técnicas de animación
3. Informar del material necesario para desarrollar las actividades a la directora.
4. Organizar itinerarios adecuados para el senderismo.
5. Guiar a los turistas por el recorrido.

6. Asistir y atender a los turistas que participen en sus actividades.

- Micólogo:

1. Impartir el curso explicando los distintos conceptos de estas especies y las diferentes tipos de hongos que existen.
2. Recolectar hongos en la montaña asesorando a los turistas.
3. Identificar los distintos tipos de setas recolectadas.
4. Atender a los participantes del curso de micología en todo momento.

### **6.3 Subcontratación de servicios**

Existen algunos trabajadores que no serán personal de nuestra empresa. Este personal será subcontratado a otras empresas dedicadas a determinados servicios. Las tareas subcontratadas serán las de:

- Jardinería. Esta será subcontratada a la empresa Procament. Vendrá un jardinero 1 día a la semana y su horario será de 9 a 13 horas. Las funciones serán:

1. Cavar a máquina, preparar la tierra y el abono, arrancar, embalar y transportar plantas.
2. Plantar cualquier especie de elemento vegetal y regar las plantas.
3. Podar, aclarar y recortar arbustos, ramas y frutos.
4. Preparar insecticidas para la protección de árboles y arbustos

- Mantenimiento: En casos puntuales la empresa Procament nos prestará los siguientes servicios:

1. Servicios de cerrajería
2. Reparación de electrodomésticos y aire acondicionado
3. Fontanería
4. Electricidad

### **6.4 Análisis de las necesidades de personal**

Según la información extraída del análisis de los puestos de trabajo, se han enumerado determinadas competencias que deberán tener los candidatos para desarrollar adecuadamente el puesto de trabajo ocupado, así como el número de empleados con el que contaremos para poder dar una excelente atención al cliente.

Se ha llegado a la conclusión de contratar a las personas que creemos necesarias para dar un buen servicio, ampliando la plantilla a medida que la empresa crezca y sea más conocida en el mercado. En las temporadas de mayor demanda se contratará personal haciendo uso del contrato eventual por circunstancias de la producción.

Principalmente y debido a que uno de los objetivos de la actividad es reactivar la economía de la zona, se dará prioridad para ocupar el puesto a las personas que habiten en la zona, que estén familiarizadas con su cultura y costumbres, lo que permitirá ofrecer un servicio más cercano al turista.

Nuestro equipo de trabajo constará de:

El órgano de administración de la empresa estará compuesto por dos administradores solidarios que serán los dos socios, María Pérez y Tomás Martín. Será ella la que ocupe el puesto de directora de la sociedad y él el puesto de gerente.

Directora: Persona con titulación universitaria en turismo y máster en Dirección y Gestión de Actividades Turísticas por la Universidad Complutense de Madrid. Tiene amplia experiencia en el sector como directora de operaciones y directora de ventas en distintos establecimientos hoteleros de la provincia. Sus competencias son la capacidad analítica, el liderazgo, la proactividad, el liderazgo y la flexibilidad.

Gerente: Persona titulada en empresariales y máster en Emprendimiento e Innovación por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con una gran experiencia en gestión empresarial. Persona flexible, arriesgada, hábil negociadora, motivada, visionaria y apasionada.

La línea del servicio de alojamiento estará formada por 4 recepcionistas y 2 limpiadoras.

Recepcionistas: Se exige el título de bachiller y un curso de recepcionista. Excelente dominio del español y del inglés, además de tener conocimientos de ofimática. Será valorado el conocimiento de otros idiomas y la experiencia como recepcionista. Ciertas cualidades que caracterizarán a las personas que ocupen este puesto serán la puntualidad, atención, agradecimiento, manejo del estrés, buena atención al público, organización, educación, buena imagen, actitud positiva y capacidad de trabajo en equipo.

Limpiadoras: Se tendrá en cuenta la experiencia como limpiadora. No se exige el conocimiento del inglés, pero también será valorable. Las personas a ocupar el puesto deberán ser organizadas, flexibles, meticulosas, honradas, puntuales, respetuosas y con capacidad de trabajo en equipo.

La línea de restauración estará compuesta por 2 cocineros, 1 auxiliar de cocina, 2 camareros y 1 ayudante de camarero.

Cocinero: Experiencia como cocinero durante al menos 6 años y estudios de cocina. Serán unas personas pulcras, educadas, puntuales, organizadas, que sean capaces de manejar el estrés, capaces de trabajar en quipo y de forma rápida, creativas.

Auxiliar de cocinero: Tendrá una experiencia de 2 años en el mismo puesto y estudios de cocina. Las cualidades que le caracterizarán son las mismas que las requeridas para el puesto de cocinero.

Camareros: Será imprescindible la experiencia como camarero durante 4 años y dominar el español y el inglés. Las personas encargadas serán amables, pacientes, atentas, respetuosas, organizadas, educadas, manejarán el estrés y el trabajo en equipo.

Auxiliar de camarero: Tendrá una experiencia de 2 años en el mismo puesto. Las cualidades que le caracterizarán son las mismas que las requeridas para el puesto de camarero.

La línea de actividades de ocio será desarrollada por 1 monitor y 1 micólogo para la recogida de hongos.

Monitor: Será imprescindible la experiencia como monitor de tiempo libre y formación como monitor de actividades. Esta persona, aparte de encargarse del ocio de los más pequeños del complejo, será formada para ejercer de guía de senderismo por la zona.

Micólogo: Para impartir el curso de recogida de hongos se contará con la colaboración de un experto micólogo que cuente con al menos 5 años de experiencia en la recogida de estas especies. La persona deberá ser comunicativa, que muestre confianza y de un trato excelente a los turistas partícipes del curso.

## **6.5 Organización funcional de la empresa**

Una vez analizados los puestos de trabajo y las necesidades de personal, se puede plasmar la estructura jerárquica de la empresa en la ilustración 51 que representa el organigrama.

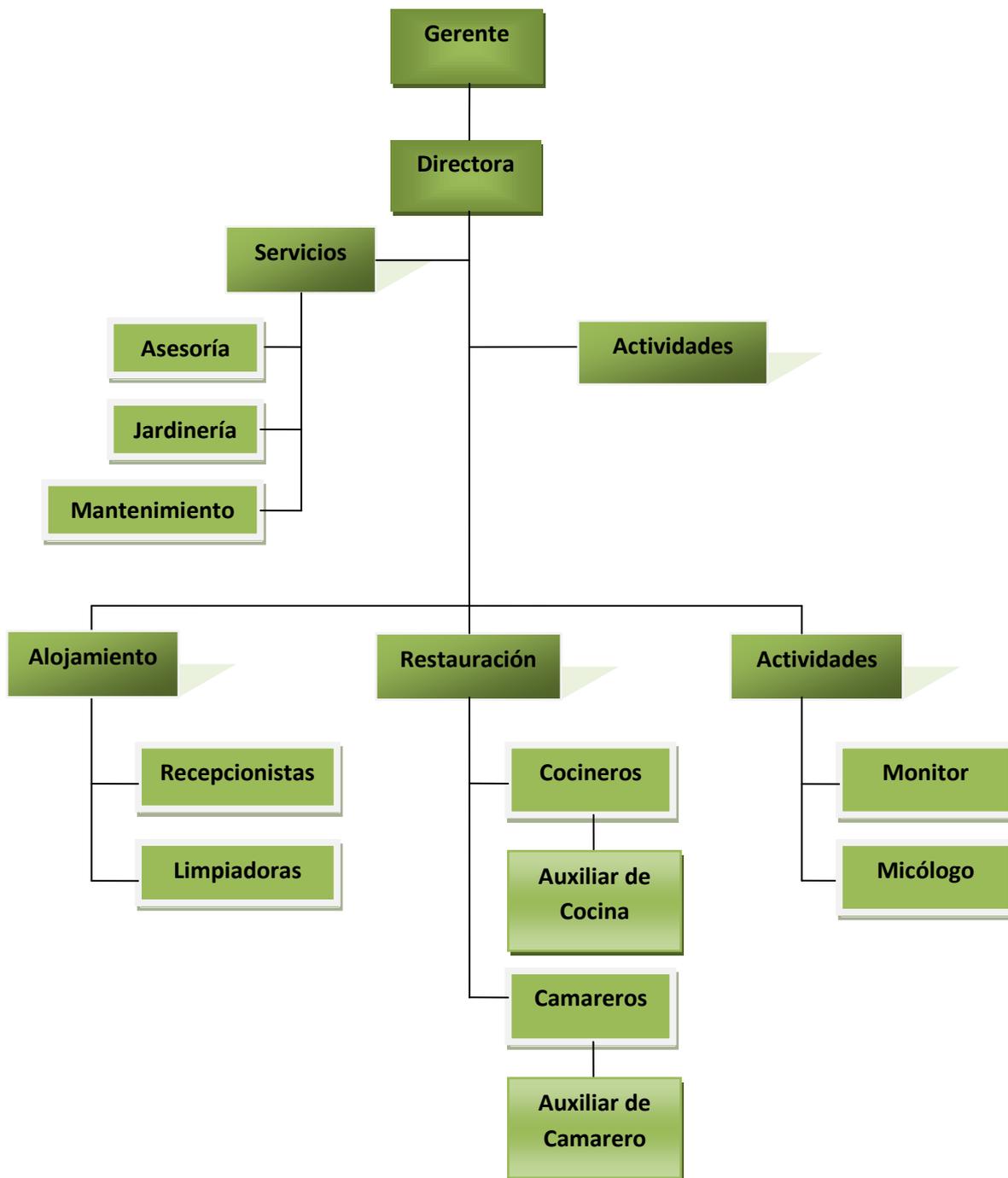


Ilustración 51 Organigrama.  
Fuente: Elaboración propia, 2014

En la figura se observan las estructuras departamentales anteriormente descritas, siendo estas el área de alojamiento, restauración y actividades, así como los vínculos existentes entre ellas. Respecto a la estructura interna de la empresa, el gerente será el principal mando de la sociedad, seguido por la directora. Los dos tomarán las decisiones estratégicas y será la directora quién comunique a los tres departamentos los órdenes y decisiones tomadas. Los subordinados de la directora serán directamente las recepcionistas, las limpiadoras, los cocineros, los camareros, los monitores y el micólogo. El ayudante de cocina dependerá de los cocineros tal y como queda plasmado en la figura.

Respecto a las actividades externas, serán servicios subcontratados la jardinería y el mantenimiento. En cuanto al ámbito mercantil, laboral, contable, fiscal, jurídico y de calidad pediremos asesoramiento y ejecución del proyecto a empresas especializadas en estos ámbitos según unas necesidades puntuales y concretas que se den en nuestra organización. También será contratada por nuestra empresa, una asesoría de telecomunicaciones para la realización y mantenimiento de la página web, redes sociales y blog.

#### **6.6 Política de contratación y salarios**

Después de seleccionar a los candidatos idóneos para el desarrollo de las tareas que requiere cada puesto de trabajo, se procederá a su contratación, integración y formación. Cada puesto estará retribuido de forma que se respete la normativa legal y a la vez se busca controlar su gasto, ya que es un recurso muy valioso pero que también genera costes elevados para la empresa. Según el acuerdo sobre ultraactividad celebrado en 2014, los salarios que retribuirán cada puesto de trabajo se aplicarán según el convenio de hostelería de Cuenca del 2011, ya que no se ha acordado un nuevo convenio desde la fecha, quedando este como vigente hasta un nuevo acuerdo.

Los principios que sigue la política retributiva son:

- La equidad interna de acuerdo a la categoría ocupada dentro de la empresa y en coherencia con la jerarquía establecida
- La equidad externa en comparación a los salarios percibidos por trabajadores de las otras empresas del sector
- La equidad de forma individual entre trabajadores de la misma categoría profesional
- Una administración en cuanto a la necesidad de adaptación a las circunstancias y normativas

Los factores que influirán en la revisión de los salarios serán los siguientes:

- La normativa laboral que sea de aplicación en cada momento
- La situación dada en el mercado de trabajo
- Acuerdos entre sindicatos y patronales
- Situación en la que se encuentre e imagen que quiera dar la propia organización

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

PUESTO	TIPO DE CONTRATO	HORARIO	SALARIO BASE	PLUS NOCTURNIDAD Y EXTRASALARIAL	SALARIO BRUTO MENSUAL	PAGA EXTRAORDINARIA 24/ 06	PAGA EXTRAORDINARIA 23/ 12	PAGA BENEFICIOS	TOTAL ANUAL
Gerente	Autónomo	09 h - 13 h 15 h - 19 h	1.400,00 €		1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	21.000,00 €
Directora	Autónomo	09 h - 13 h 15 h - 19 h	1.400,00 €		1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	21.000,00 €
Recepcionista	Jornada completa	Jornada 12 h Rotativo	912,16 €	25,19 €	937,35 €	937,35 €	937,35 €	912,16 €	14.035,06 €
Recepcionista noche	Jornada completa	Jornada 12 h Rotativo	912,16 €	228,04 € + 25,19 €	1.165,39 €	1.165,39 €	1.165,39 €	912,16 €	17.227,62 €
Recepcionista	Jornada completa	Jornada 12 h Rotativo	912,16 €	25,19 €	937,35 €	937,35 €	937,35 €	912,16 €	14.035,06 €
Recepcionista noche	Jornada completa	Jornada 12 h Rotativo	912,16 €	228,04 € + 25,19 €	1.165,39 €	1.165,39 €	1.165,39 €	912,16 €	17.227,62 €
Limpiadora	Media jornada	09 h - 13 h	440,72 €	12,59 €	453,31 €	453,31 €	453,31 €	440,72 €	6.787,06 €
Limpiadora	A tiempo parcial: fines de semana, puentes y festivos	09 h - 13 h	176,29 €	05,04 €	181,33 €	181,33 €	181,33 €	176,29 €	2.714,91 €
Cocinero	Jornada completa	08 h - 16 h	912,16 €	25,19 €	937,35 €	937,35 €	937,35 €	912,16 €	14.035,06 €
Cocinero	Jornada completa	16 h - 24 h	912,16 €	25,19 €	937,35 €	937,35 €	937,35 €	912,16 €	14.035,06 €
Auxiliar de cocina	A tiempo parcial: fines de semana, puentes y festivos	12 h - 15 h 20 h - 23 h	264,43 €	07,56 €	271,99 €	271,99 €	271,99 €	264,43 €	4.072,29 €
Camarero	Jornada completa	08 h - 16 h	912,16 €	25,19 €	937,35 €	937,35 €	937,35 €	912,16 €	14.035,06 €
Camarero	Jornada completa	16 h - 24 h	912,16 €	25,19 €	937,35 €	937,35 €	937,35 €	912,16 €	14.035,06 €
Ayudante de camarero	A tiempo parcial: fines de semana, puentes y festivos	12 h - 15 h 20 h - 23 h	264,43 €	07,56 €	271,99 €	271,99 €	271,99 €	264,43 €	4.072,29 €
Monitor	A tiempo parcial: fines de semana, puentes y festivos	09 h - 13 h 15 h - 19 h	297,49 €	10,08 €	307,57 €	307,57 €	307,57 €	297,49 €	4.603,47 €
Micólogo	Obra y servicio 4 meses. A tiempo parcial: fines de semana, puentes y festivos	09 h - 13 h	364,87 €	09,81 €	374,68 €	62,45 €	187,34 €	121,63 €	4.867,58 €
<b>Total</b>			<b>11.905,51 €</b>	<b>710,24 €</b>	<b>12.615,75 €</b>	<b>12.303,52 €</b>	<b>12.428,41 €</b>	<b>11.662,27 €</b>	<b>187.783,20 €</b>

Ilustración 52. Salarios.  
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para el cálculo del salario bruto mensual, al salario base que dicta el convenio, se le ha aplicado el plus extrasalarial en función de la jornada trabajada y el plus de nocturnidad en el caso de las recepcionistas, que consta de un 25% del salario base.

Además, para el cálculo del salario anual, se ha multiplicado el salario bruto mensual por 12 meses y se han tenido en cuenta las tres pagas extraordinarias que constan en el convenio. Estas son, la paga del 24 de junio y la paga del 23 de diciembre que se computan semestralmente y consisten en el salario percibido mensualmente, más el plus de antigüedad que no es de aplicación hasta el tercer año y la paga de beneficios del 1 de octubre que se computa anualmente y que consiste en la cantidad percibida mensualmente por el salario base.

Con tal de calcular el coste total para la empresa, se debe calcular la seguridad social por parte de la empresa, que es un 32,35% sobre la base de cotización, ya que, en nuestro caso, esta es la misma para las contingencias comunes y profesionales. Este coste asciende a 60.747,87 euros anuales.

## **6.7 Epílogo**

La sociedad contará con el trabajo de dieciséis personas, cuyas tareas se encuentran descritas en el análisis de los puestos de trabajo. Dos de ellas serán los administradores, que ocuparán los puestos de gerente y directora. El servicio de alojamiento estará formado por seis personas, el servicio de restauración estará formado por seis personas y el servicio de actividades estará formado por dos personas. Ciertas tareas como la de mantenimiento serán subcontratadas a otras empresas.

Cada uno de los puestos requiere ser desarrollado por personas con ciertas competencias que han sido fijadas en el análisis de las necesidades de personal, destacando siempre el trabajo en equipo como una competencia imprescindible.

Con el fin de establecer una adecuada política retributiva, se han tenido en cuenta cuatro factores fundamentales en función de la existencia de una equidad interna, de una equidad externa, una equidad individual y de una adaptación a las circunstancias del entorno.



# **CAPÍTULO 7**

## **PLAN DE MARKETING**

## CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING

### 7.1 Introducción

A continuación se va a presentar el plan de marketing de la empresa Complejo rural La Fuente Grande, S.L. Se desarrollarán las políticas de marketing mix oportunas que la empresa llevará a cabo, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos previamente. Estas políticas van a estar referidas a los cuatro conceptos clave del marketing mix: servicio, precio, promoción y distribución.

### 7.2 Estrategia del marketing mix

#### 7.2.1 El servicio

El Complejo rural La Fuente Grande, S.L. es una empresa que se dedica a satisfacer las necesidades de los turistas prestando servicios de alojamiento y comida en cualquier época del año. Además, también ofrece un valor añadido ofertando un abanico de distintas actividades a contratar adaptando el servicio de forma específica según los gustos y necesidades del cliente.

##### 7.2.1.1 Descripción

Desde el punto de vista del marketing, el servicio ofrecido por esta empresa se podría desglosar en:

Servicio esencial: El servicio básico de la empresa es la oferta de alojamiento.

En cuanto a este servicio, como ya se había comentado, el complejo estará formado por dos cabañas individuales, cuatro cabañas de dos personas, dos cabañas de dos personas con jacuzzi, seis cabañas de cuatro personas, dos cabañas de ocho personas y una cabaña de doce personas, con un total de 66 plazas. A continuación se concretan las instalaciones principales:

- Cabaña individual: Constará de un comedor y cocina totalmente equipada con fogones, microondas y frigorífico, tv de pantalla plana, DVD para poder ver películas, calefacción y aire acondicionado, habitación individual, teléfono, caja fuerte, un baño, servicios sanitarios, ropa de cama y toallas, servicio de limpieza, wifi gratis en la cabaña.
- Cabaña doble: Constará de un comedor y cocina totalmente equipada con fogones, microondas y frigorífico, tv de pantalla plana, DVD para poder ver películas, calefacción y aire acondicionado, habitación doble, teléfono, caja fuerte, un baño, servicios sanitarios, ropa de cama y toallas, servicio de limpieza, wifi gratis en la cabaña.

- Cabaña doble con jacuzzi: Dispondrá de las mismas instalaciones que la cabaña doble, contando un jacuzzi situado en el baño.
- Cabaña de cuatro personas: Constará de un comedor y cocina totalmente equipada con fogones, microondas y frigorífico, tv de pantalla plana, DVD para poder ver películas, calefacción y aire acondicionado, dos habitaciones dobles, teléfono, caja fuerte, un baño, servicios sanitarios, ropa de cama y toallas, servicio de limpieza, wifi gratis en la cabaña.
- Cabaña de ocho personas: Las instalaciones serán un comedor y cocina totalmente equipada con fogones, microondas y frigorífico, tv de pantalla plana, DVD para poder ver películas, calefacción y aire acondicionado, dos habitaciones con dos literas para cuatro personas, teléfono, caja fuerte, un baño, un aseo, servicios sanitarios, ropa de cama y toallas, servicio de limpieza, wifi gratis en la cabaña.
- Cabaña de doce personas: Contará con comedor y cocina totalmente equipada con fogones, microondas y frigorífico, tv de pantalla plana, DVD para poder ver películas, calefacción y aire acondicionado, tres habitaciones con dos literas para cuatro personas, teléfono, caja fuerte, un baño, un aseo, servicios sanitarios, ropa de cama y toallas, servicio de limpieza, wifi gratis en la cabaña.

En cuanto al servicio de comidas, este será opcional para el huésped puesto que contará con cocina totalmente equipada en la cabaña. En el interior del complejo estará situado un bar que tendrá un total de 50 plazas y dará servicio tanto a clientes alojados en La Fuente Grande como a gente sin relación alguna con el complejo. El menú será distinto cada día y siempre compuesto por platos típicos de la zona como pueden ser el ajo arriero, chorizos, migas ruleras, gachas, rosquillas de anís, torrijas o collejas entre otros.

Como complemento al servicio principal, la empresa pone a disposición del cliente un abanico de actividades que se contratarán en el momento de efectuar la reserva de la estancia en el complejo, con el fin de poder realizar las oportunas gestiones con las empresas subcontratadas para estos servicios. Las distintas actividades son:

Actividades gestionadas por la propia empresa:

- Alquiler de bicicletas: El complejo dispondrá de un stock de bicicletas de montaña a disposición del cliente durante el día.
- Alquiler de películas DVD: En recepción habrá una colección de películas DVD que el turista podrá alquilar y devolver al día siguiente.

- Senderismo: La plantilla de personal de la empresa contará con un monitor de deporte que se encargará de recorrer y dar a conocer las distintas rutas y paisajes naturales de la zona.
- Curso de micología y recogida de setas: Actividad realizada por la población local en las épocas de otoño e invierno. Se organizarán cursos de introducción a la micología con la docencia de un micólogo, se enseñará a diferenciar los hongos comestibles de los venenosos y se dará a conocer las zonas donde estas especies sean más abundantes. Se hará una salida al campo para recolectarlos y una vez en el complejo se identificarán las setas recolectadas.
- Actividades para los más pequeños: A cargo de las monitoras, los niños y niñas alojados disfrutarán su estancia en la naturaleza elevando cometas, asistiendo a talleres de pintura y manualidades, conociendo las distintas clases de árboles y animales del bosque, disfrazándose, concursos de carreras de sacos o realizando deportes.

#### Actividades subcontratadas

- Capeas: Los aficionados podrán disfrutar de este servicio en la misma plaza de toros de Garaballa.
- Paseos a caballo: Los amantes de este animal tendrán la oportunidad de realizar rutas a caballo controladas por monitores, mientras disfrutarán del bonito paisaje.
- Rafting, piragua o kayak: Se realizará sobre un río de aguas tranquilas, descendiendo su cauce con el medio correspondiente según el tipo de deporte de agua.
- Escalada: Consiste en realizar ascensos sobre paredes de gran pendiente utilizando la debida protección de seguridad.
- Barranquismo: Es un deporte de aventura que se practica en los barrancos de los ríos enfrentándose a cambios de recorridos muy diversos que habrá que superar andando, nadando, corriendo o trepando según las habilidades del deportista.
- Quads: Mediante la conducción de este vehículo todoterreno los turistas accederán de un modo totalmente seguros a lugares con cierta dificultad, despertando fuertes emociones.
- Puenting: Actividad que permite vivir máximas emociones y consiste en lanzarse al vacío desde un puente utilizando como instrumento de sujeción una cuerda elástica atada a los tobillos de la persona.

- Paintball: Actividad que consiste en disparar pequeñas bolas de pintura a los contrincantes de los otros equipos que serán eliminados si son tocados por estas pequeñas bolas.

Servicio perceptible:

- El personal del complejo: Atributo muy importante en una empresa como esta ya que la intangibilidad del servicio hace que el cliente muestre más atención en recursos como el capital humano con el que está en contacto, aparte de otros factores como las instalaciones y equipamiento. La plantilla de la empresa estará formada por gente joven y profesional, con un perfil adecuado para estar en contacto y al servicio del cliente.
- El equipo de apoyo: Se dispone también de personal que no estará en contacto directamente con el cliente, pero que desarrollará su trabajo creando una buena imagen de la compañía.
- El tiempo de espera: Inicialmente se contará con una persona en recepción y cuatro personas en el bar. Cuando la marca sea más conocida en el mercado y en función del número de turistas atraídos se irá contratando a más personal en la empresa. Cuando este se dé, se estima un tiempo máximo de espera medio de 5 minutos en recepción y un tiempo máximo de espera medio de 8 minutos en ser servido en el bar.
- Tiempo de suministro: El tiempo de suministro en recepción será estimado en 10 minutos, que corresponderán a dar la bienvenida y llaves al cliente, explicar el funcionamiento de las instalaciones y equipamiento de la cabaña, concretar día y hora de las posibles actividades contratadas, comunicar los horarios del bar, entrega de la factura al cliente, entrega de mapa de situación y diferentes puntos turísticos y por último recordar la hora de salida del último día en el complejo.

El tiempo de suministro en el bar será el tiempo que tarden los clientes en terminar la comida.

- El nivel de calidad: Se ofrecerá un servicio excelente, ya que como se ha nombrado anteriormente se obtendrá el certificado de la marca Q de calidad.
- El proceso: El proceso de la prestación del servicio será estructurado en el mapa de servicio.
- La estrategia de marca: Será promocionada mediante la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

- Otros clientes: Es importante remarcar que el bar recibirá a clientes alojados o no en el complejo y que uno de los objetivos a largo plazo y una vez establecidos en el mercado nacional será darse a conocer a los turistas extranjeros.

Servicio incrementado:

- La organización estará capacitada para satisfacer al máximo las especificaciones de los clientes y percibirán un servicio de calidad ya que se transmitirán ciertas características que caracterizarán a la empresa como la responsabilidad, la seguridad y confianza que despierta en los clientes y empleados, la atención y ayuda individualizada, la capacidad de comunicación y escucha con cada persona.

### **7.2.1.2 Características de la marca**

Analizando las características de la marca Complejo rural La Fuente Grande, se pueden dividir en:

- ✓ Atributos: Máxima calidad, buen precio.
- ✓ Beneficios: Descanso, contacto con la naturaleza, salud, disfrutar.
- ✓ Valores: Energía, cercanía, amabilidad, confianza, atención personalizada, protección del entorno, costumbres, cultura, excelencia.
- ✓ Personalidad: Gente joven y adultos de clase media.

### **7.2.1.3 Segmentación del mercado y público objetivo**

A continuación se va a proceder a segmentar el mercado según las diferentes variables escogidas, teniendo en cuenta que la estrategia de segmentación del mercado que se va a seguir es la cobertura parcial del mercado especializándonos en nuestro servicio. Es decir, nos especializaremos en la oferta del servicio de alojamiento y dirigiremos el mismo marketing mix a varios segmentos, siendo las variables prioritarias las necesidades, el estilo de vida, los gustos y la edad. Aparte, se podrá tener en cuenta otras variables que también son nombradas.

1. Segmentación según necesidades y beneficios buscados.

- Entrar en contacto con la naturaleza.
- Disfrutar de una experiencia rural.
- Descansar, desconectar del estrés.
- Intercambio cultural y de costumbres.

- Conocer un nuevo tipo de turismo distinto al de sol y playa.
- Cercanía y calidad en la prestación del servicio.

## 2. Segmentación por el estilo de vida.

El factor más apropiado a segmentar es el estilo de vida rural o urbano, y las características que cada uno conlleva como la tranquilidad o el estrés, el cuidado por el medio ambiente o la contaminación, el silencio o el ruido. En este caso nos dirigiremos a un cliente urbano.

## 3. Segmentación por gustos y valores.

- Personas que sepan valorar el medio ambiente.
- Personas interesadas en conocer la vida en el medio rural.
- Personas interesadas en conocer y mantener la historia, las costumbres y la cultura de una zona determinada.
- Personas que valoren el contacto con la naturaleza, disfrutar del paisaje.
- Personas motivadas por realizar actividades de ocio en la montaña.

## 4. Segmentación demográfica.

Se podría dividir a la población en edades de 0 a 11, de 12 a 17, de 18 a 25, de 26 a 44, de 45 a 64 y más de 65 años.

Por un lado y siguiendo las estadísticas del perfil de turista rural, esta empresa dirigirá sus servicios a las personas de 26 a 44 años y de 45 a 64 años que viajen en pareja o en grupos de familia y amigos.

Por otro lado, se realizarán acciones promocionales concretas en colegios e institutos y universidades con el fin de organizar estancias de grupos en la naturaleza y en hogares de jubilados ya que son las personas que podrían aumentar tasa de ocupación en los periodos entre semana.

<b>CIFRAS DE POBLACIÓN A 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>				
<b>EDADES</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>CASTILLA LA MANCHA</b>	<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>COMUNIDAD DE MADRID</b>
0 a 11 años	5.725.523	261.179	614.170	829.375
12 a 17 años	2.623.691	125.289	281.683	350.827
18 a 25 años	3.745.263	184.866	395.338	496.973
26 a 44 años	13.584.768	<b>601.397</b>	<b>1.444.361</b>	<b>1.979.078</b>
45 a 64 años	12.392.932	<b>527.745</b>	<b>1.320.727</b>	<b>1.669.211</b>
65 años o más	8.440.022	374.720	900.149	1.052.833

Ilustración 53. Cifras de población en España, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid por edades a 31 de diciembre del 2013.

Fuente INE. Elaboración propia, 2015

#### 5. Segmentación según la búsqueda de información.

La forma de investigar información sobre como saciar sus necesidades y deseos de compra de este tipo de servicios será por internet, mediante portales especializados y buscadores, leyendo revistas de turismo y alojamientos, consultando opiniones y experiencias de otros turistas.

#### 6. Segmentación según el canal de compra.

Los turistas efectúan las reservas mediante internet, a través del sistema de reservas o email o mediante el teléfono, ya que son los medios más utilizados según se ha descrito en los informes del observatorio de turismo rural en España. Se contará con las formas de distribución mediante internet utilizando la reserva online o el email y mediante el teléfono, ya que son los más utilizados por los turistas.

#### 7. Segmentación geográfica

Principalmente los turistas rurales que eligen Cuenca como destino provienen de la Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha y la Comunidad Valenciana tal y como se ha visto analizado anteriormente con los datos estadísticos del INE.

#### 8. Segmentación por nivel adquisitivo

Este servicio irá dirigido a personas con una renta media.

Concretamente, el público objetivo estará formado por personas de 26 a 64 años que vivan en el medio urbano, principalmente en la Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha y la Comunidad Valenciana, a las que les guste viajar, el contacto con la naturaleza y el respeto por el medio ambiente. Principalmente se les caracterizará por un nivel cultural medio alto y un nivel adquisitivo medio. Viajarán en pareja o en grupo de familia o amigos. Público acostumbrado a buscar información por internet y efectuar reservas online o telefónicamente.

#### **7.2.1.4 Posicionamiento del servicio en el mercado**

Como se ha descrito en el apartado anterior, se ha decidido segmentar el mercado principalmente por las variables de la demografía, las necesidades, los gustos y el estilo de vida.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento del servicio, es de liderazgo en calidad ya que esta es nuestra ventaja competitiva sostenible, la que nos diferencia del resto de competidores. Además, se ofrecerán unos precios asequibles para el público objetivo escogido y que irá acorde a la calidad prestada y a la situación económica actual. Para ello, ha sido necesario un buen estudio de la competencia analizando los precios y los servicios que ofrecen.

Los beneficios que los clientes obtendrán eligiendo nuestros servicios serán mayores a sus expectativas, haciendo de su estancia una experiencia impecable e inolvidable, disfrutando de unos días de descanso, rodeados de gente cercana, amable y puesta a su disposición en todo momento.

El lugar que ocupará nuestro servicio en la mente del consumidor será de empresa que ofrece máxima calidad en sus servicios, precios acordes a esta y una excelente atención hacia sus clientes.

Seguiremos una estrategia de enfoque total de mercado y servicios ya que ofrecemos poca variedad de servicios a pocos segmentos de mercado.

Analizando la matriz mercado-producto, se dará un crecimiento natural ya que tanto el mercado como nuestro servicio ya existen.

En cuanto al posicionamiento publicitario, el complejo se identificará por la marca Complejo La Fuente Grande, por el slogan Descubre un nuevo destino, por nuestro logo, y mediante las medidas de promoción que se encuentran en el apartado 7.2.2.

Con el fin de crear un valor añadido a nuestro servicio, se han identificado y clasificado los servicios suplementarios haciendo uso de la flor del servicio. Estos son:

- Servicios suplementarios facilitadores:

Información: La información se proporcionará principalmente a través de la página web y a través de las redes sociales facebook y twitter. Además, se proporcionará información a diversas asociaciones como los juniors o grupos falleros, colegios, institutos o universidades. Los hogares de jubilados no forman parte de nuestro principal público objetivo, pero debido al tiempo libre del que disponen, podrán ser atraídos en periodos entre semana disminuyendo la estacionalidad.

Toma de pedido: Contaremos con un sistema de reservas online y reservas a través de email, también se podrá reservar por teléfono.

**Facturación:** La entrega de la factura podrá ser tanto en la recepción del complejo como por correo electrónico según lo desee el cliente.

**Pago:** El pago se realizará bien en el momento de efectuar la reserva, online o mediante transferencia.

- **Servicios suplementarios de aumento:**

**Consultas:** Ante cualquier pregunta o duda, el cliente podrá contactar con el personal del complejo mediante el teléfono de contacto o a través de correo electrónico

**Cortesía:** Dentro de las cabañas donde se alojarán los distintos huéspedes, encontrarán distintos detalles de cortesía como es el cepillo de dientes u otros artículos de aseo en el baño, bolígrafos personalizados con nuestra marca junto con la encuesta de calidad que encontrarán en la mesa del salón, también se les dará la opción de probar las rosquillas de anís o las torrijas cocinadas en el bar del complejo.

**Atención:** Se prestará especial atención al cliente durante todo el proceso de compra. Tanto en el momento que busquen información, como a la hora de su elección y compra, durante la estancia en el complejo y después de esta agradeciéndoles su paso por el complejo e invitándoles a una nueva escapada.

**Excepciones:** En el momento de la reserva se le preguntará al cliente si tiene algún requerimiento especial como por ejemplo alguna restricción alimenticia o médica.

**Respecto a la resolución de problemas durante la estancia se destinarán todos los medios posibles para solventar cualquier incidencia que haya podido ocasionarse.**

**Cuidado:** El cuidado de niños pequeños se pondrá a cargo de los monitores que figuran en la plantilla de personal. El complejo cuenta entre sus instalaciones con parking gratuito para el estacionamiento de vehículos de clientes y con un cuarto para la custodia de equipajes.

Todas las habitaciones cuentan con caja de seguridad.

**Hospitalidad:** El trato hacia el cliente será impecable, saludo de bienvenida y despedida, atención personalizada ante cualquier deseo o petición, servicio de limpieza, productos de cortesía y adecuadas medidas de seguridad para garantizar una estancia tranquila serán algunas de las medidas que proporcionarán un valor añadido al servicio.

### **7.2.2 La promoción**

Llegados a este punto, se van a establecer las distintas herramientas comunicativas que conforman el mix promocional, es decir, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo. En este caso, se

hará uso de las cuatro últimas ya que son las herramientas más económicas, incorporando la publicidad en radio cuando el presupuesto disponible sea mayor. Su fin es alcanzar los objetivos marcados en esta materia, informando sobre el servicio a los compradores tanto reales como potenciales y alcanzando la posible compra.

#### **7.2.2.1 Objetivos**

Los objetivos de promoción son:

**Conocimiento:** Al tratarse de una nueva empresa que no es conocida en el mercado, el principal objetivo es dar a conocer la marca Complejo Rural La Fuente Grande e informar de su servicio al público objetivo identificado.

**Construir la imagen de la empresa:** Una imagen de calidad.

**Convicción y preferencia:** Ser la marca con la que se sientan más identificados los posibles compradores, que estén convencidos de que somos la empresa que va a satisfacer sus necesidades superando sus expectativas.

**Compra:** Ser la marca elegida por los turistas para disfrutar de un periodo vacacional en la naturaleza.

**Mantener el servicio en la mente del cliente:** Una vez conocido el servicio que ofrecerá el complejo, será uno de los objetivos marcados con el fin de conseguir la fidelización del cliente repitiendo su estancia en el complejo.

El slogan es el principal mensaje que recibirán de la empresa, un mensaje llamativo que tiene la intención de atraer la atención y el interés por parte de los posibles clientes: Descubre un nuevo destino.

#### **7.2.2.2 Venta personal**

La venta personal se llevará a cabo contactando por teléfono y acudiendo si fuera posible a los distintos colegios, institutos, universidades, asociaciones y hogares de jubilados de las provincias más cercanas, siendo estas Cuenca y Valencia.

La finalidad será dar a conocer la marca y servicio ofrecido, comunicándonos con los responsables de los distintos centros y generando en ellos la convicción que les lleve a cabo a realizar las acciones necesarias para la organización de una estancia rural en El Complejo La Fuente Grande.

Se puede considerar esta herramienta una de las más efectivas para la captación de estos segmentos de mercado ya que nos permitirá interactuar con el cliente, escuchar sus necesidades, ofrecer nuestros servicios y obtener un feedback del cliente.

### **7.2.2.3 Promoción de ventas**

La finalidad de esta herramienta es atraer la atención del público objetivo, estimulando la contratación de los servicios y obteniendo rápidas respuestas por parte de los clientes. A pesar de aportar ciertas ventajas, la promoción de ventas será utilizada puntualmente puesto que esta empresa se diferencia principalmente por la calidad y no por el precio.

Con el objetivo de aumentar la imagen, llegar a un número mayor de clientes potenciales y mejorar las ventas se realizarán algunas de estas acciones:

Realizar concursos en la red social facebook regalando una noche gratis para dos personas en habitación doble. El concurso se realizará en épocas de baja demanda, con tal de estimularla.

Regalar el alojamiento de una persona que forme parte de un grupo de más de 10 personas y que reserven una estancia mínima de 3 noches.

Tres noches al precio de dos en periodos de baja demanda. Nuestro coste dependerá de las personas y tipo de cabaña reservada.

Con el objetivo de fidelizar a los clientes se regalará a todos los turistas del complejo una tarjeta de socio en la que figurará el logo de la empresa. La tarjeta los identificará como pertenecientes al club de los turistas rurales La Fuente Grande y con ella podrán disponer de distintas ventajas. Las promociones serán comunicadas mediante email, twitter y facebook, además de figurar en la página web del complejo. Algunas de ellas serán:

Regalar una segunda actividad a elegir a las parejas que contraten su estancia por segunda vez. Estancia mínima de dos noches.

Beneficiar a las personas que compartan ciertas publicaciones de la empresa en la red social facebook de un 10% de descuento sobre el precio total en la próxima estancia contratada.

### **7.2.2.4 Relaciones públicas**

También se intentará llegar al público objetivo mediante este tipo de comunicación.

Buscaremos la posibilidad de organizar charlas informativas en los centros nombrados anteriormente. Aparte, se repartirán folletos y se elaborará material audiovisual como pequeños vídeos o diapositivas diseñados de forma que atraigan la atención de la gente y que contendrán toda la información necesaria sobre el complejo.

Se colgarán carteles en los paneles informativos de dichos centros como en cualquier otro tipo de comercio.

Aproximadamente, se encargarán a lo largo del año alrededor de 10.000 ejemplares de folletos, a un precio de 0,02€ sin IVA la unidad, el coste ascendería a un total de 200€. Respecto a los carteles, se encargarán unos 5.000 ejemplares a un precio de 0,15€ sin IVA la unidad hace un total de 750€. Un 20% del coste de los folletos y carteles será imputado a gastos de primer establecimiento, ya que se encargarán durante los primeros meses con el fin de dar a conocer la empresa.

#### **7.2.2.5 Marketing directo**

Esta técnica permite poder comunicar de forma directa el mensaje y tener un contacto inmediato con el cliente.

Contrataremos los servicios de una consultoría de telecomunicaciones para la elaboración de la página web del complejo y para el posicionamiento de esta. La web tiene que remarcar originalidad y transmitir los valores de nuestra empresa. Se conseguirá un dominio adecuado para el posicionamiento a través de un estudio de las palabras clave más buscadas en Google.

En la página web se presentará nuestra empresa y el entorno. Se describirán las distintas cabañas, las actividades ofertadas y el menú del restaurante. Existirá un sistema de reservas, donde se indicará la disponibilidad y los precios correspondientes a las fechas seleccionadas. También, se podrán visualizar imágenes de todas las instalaciones del complejo.

Seremos capaces de llegar al público objetivo gracias a la creación de perfiles en las redes sociales más utilizadas en el momento, linkedin, facebook y twitter. Muchas de las promociones serán publicadas por estos medios de comunicación aparte de comunicarlas mediante email. Es una forma de aumentar nuestra cercanía al cliente e interactuar con ellos con un bajo coste de inversión.

Se creará un blog que se actualizará con el contenido necesario para que la web tenga notoriedad en los buscadores y en las redes sociales. Se aprovechará para subir noticias e imágenes de los eventos que se realicen tanto en el complejo como en la zona donde está ubicado.

El coste de esta técnica será de 1650 euros sin IVA.

Aparte, se contratarán servicios de mantenimiento mensual por parte de la empresa consultora, con una cuota mensual de 200 euros sin IVA.

Se enviarán correos informativos personalizados a los turistas que tengan la tarjeta de socio consiguiendo una comunicación individualizada y con el fin de obtener una nueva reserva.

La Junta de comunidades de Castilla La Mancha también promocionará el complejo en las guías oficiales y en otros medios de promoción que sean editados por la Junta según consta en el decreto por el que nos regimos.

También se anunciará el complejo en distintos portales especializados en turismo rural. Después de analizar su relevancia a nivel de búsquedas, hemos decidido anunciarlo en los portales de pago más importantes como son [toprural.com](http://toprural.com), [clubrural.com](http://clubrural.com), [espaciorural.com](http://espaciorural.com), todos ellos con un precio anual sin IVA de 432 euros con la tarifa oro, 361 euros con la tarifa destacada y 45 euros con la tarifa roble respectivamente. Los portales gratuitos en los que se anunciará el complejo serán [escapadarural.com](http://escapadarural.com), [portalrural.es](http://portalrural.es), [erural.com](http://erural.com), [saludyturismorural.com](http://saludyturismorural.com), [antiquanatura.com](http://antiquanatura.com), [brujulea.net](http://brujulea.net) y [miturismorural.com](http://miturismorural.com).

### **7.2.3 La distribución**

Llegados a este punto del marketing mix de nuestro servicio, se describirá el conjunto de acciones que realizaremos para hacer llegar el producto a los consumidores. Existen diversas cuestiones a tratar, por una parte está la distribución del servicio y la entrega de éste y por otra la administración de la demanda y la capacidad del complejo.

#### **7.2.3.1 El contacto con el cliente**

El tipo de contacto con el cliente por parte de la empresa Complejo Rural La Fuente Grande, S.L. podrá ser de dos tipos:

Principalmente, la naturaleza del contacto entre los clientes y la empresa será a través de internet. Existirán diversas posibilidades, a través de la página web del complejo o a través de los distintos portales en los que nos anunciaremos que cuentan con un fuerte posicionamiento en la red. Esto nos permitirá poner el servicio al alcance del cliente en cualquier momento del día, y gestionar la reserva de una forma rápida y cómoda mediante el sistema de reservas online o mediante email. Esta vía hace posible la desintermediación, dialogando directamente con el cliente final e incrementando las posibilidades de su fidelización. El cliente también podrá reservar su estancia contactando directamente por teléfono.

Una segunda posible vía para entrar en contacto con el cliente sería poniéndonos en contacto con éste como proveedores. Como se ha explicado en el apartado de la promoción del servicio, la empresa se pondrá directamente en contacto por teléfono con algunas asociaciones, grupos, instituciones o centros con el fin de presentar la oferta de todos los servicios y concertar una reunión si estuvieran interesados y fuera posible con tal de mostrar un trato más cercano y conseguir la venta del servicio.

### **7.2.3.2 La entrega del servicio**

Respecto al lugar de entrega del servicio, éste contará con un diseño cuidado y con una imagen acorde al medio rural con la finalidad de crear una impresión positiva en el turista. Se creará un ambiente apropiado que transmita las sensaciones buscadas por el cliente, cuidando la imagen tanto de las cabañas como de las zonas comunes.

La secuencia de los distintos pasos del proceso de entrega del servicio de alojamiento se encuentra plasmada en el mapa de servicio del capítulo 4.

### **7.2.3.3 Administración de la demanda y capacidad**

En cuanto a la administración de la demanda y la capacidad, es conveniente decir que el hecho de ser una nueva empresa no conocida aún en el mercado dará lugar a un exceso de capacidad. Además, debido al carácter estacional del turismo, este desequilibrio entre el nivel de demanda y oferta también podría ser acusado tanto de forma semanal, es decir, recibiendo más turistas los fines de semana que entre semana, como de forma anual, siendo más demandadas las temporadas de puentes o vacaciones que tienen lugar a lo largo del año. Para intentar paliar este desequilibrio seguiremos distintas medidas de persecución de demanda:

- El periodo de vacaciones de los trabajadores tendrá lugar los meses de menor demanda.
- Haremos especial hincapié en ofertar servicios entre semana adecuados a grupos de personas jubiladas o estancias de colegios con fines educativos de convivencia con la naturaleza, según sea el caso.
- Se regalarán estancias en periodos de baja demanda que aumentarán la promoción de nuestros servicios.
- Disminución de precios en los periodos que haya exceso de capacidad.
- Proporcionaremos formación a los trabajadores sobre distintas áreas y tareas a desarrollar dentro del complejo.
- Contrataremos a más personal a jornada parcial o completa en periodos de demanda más alta.

Aparte de las medidas de persecución de demanda, también se tomarán medidas para crear una capacidad flexible observando qué tipo de cabañas son las más demandadas según las instalaciones de cada una o según el número de plazas, lo que nos permitirá adecuar las cabañas que se encuentren infrautilizadas a un tipo de cabaña más demandado.

#### **7.2.4 El precio**

A continuación se establecerá el precio de los servicios ofertados por nuestra empresa. En cuanto al alojamiento se definirá el precio por pernoctación, respecto al servicio de restauración se definirá el precio de un menú y también se obtendrá el precio de las actividades de ocio.

El precio del servicio deberá estar basado bien en costes, bien en el precio de la competencia o bien en la percepción que tiene el cliente a cerca del servicio.

En este caso particular, se priorizarán los últimos dos factores:

Por una parte, se tendrá en cuenta la percepción del cliente, porque la calidad asociada al complejo es un distintivo que caracteriza nuestro servicio y que lo diferencia del resto de alojamientos rurales. Este hecho hace que nuestro servicio esté mejor valorado y que el cliente esté dispuesto a pagar un precio más alto.

Por otra parte, también nos vamos a basar en la competencia ya que la actual situación económica está haciendo que el precio sea una de las variables más influyentes a la hora de realizar una compra, por lo tanto, debemos fijar un precio que sea competitivo en el mercado.

Es imprescindible considerar que un precio por encima de los competidores no tendrá éxito, pues se trata de una nueva empresa cuya marca todavía no está consolidada en el mercado. Esto nos lleva a optar por la fijación de un precio similar al de la competencia.

El precio variará según el número de plazas de las cabañas y según las instalaciones de cada una. Por el momento todas las cabañas contarán con el mismo mobiliario a excepción de las dos cabañas dobles con jacuzzi, las cuales tendrán un precio más elevado.

##### **7.2.4.1 El precio del alojamiento**

Se han establecido dos tarifas que estarán orientadas a la capacidad.

Diferenciaremos entre precios de temporada baja y de temporada alta.

En los meses de junio, julio, agosto, la primera quincena de septiembre, el periodo de Semana Santa, puentes, festivos nacionales, Noche Buena, Navidad, Nochevieja y fines de semana se activará el precio de temporada alta regulando la demanda en función de la capacidad del complejo.

El precio de la temporada baja será menor, ya que este periodo está caracterizado por una menor tasa de ocupación y el objetivo será incentivar la demanda por parte de los turistas. Esta comprenderá el resto de días del año.

Las tarifas del complejo quedan plasmadas en las siguientes tablas:

<b>TEMPORADA ALTA</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>TARIFA / NOCHE</b>	<b>TARIFA / NOCHE / PERSONA</b>
Cabaña individual	35,00 €	35,00 €
Cabaña doble	65,85 €	32,93 €
Cabaña doble con jacuzzi	85,85 €	42,93 €
Cabaña cuatro personas	116,75 €	29,19 €
Cabaña ocho personas	179,75 €	22,47 €
Cabaña doce personas	260,99 €	21,75 €

Ilustración 54. Precios de alojamiento en temporada alta

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>TEMPORADA BAJA</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>TARIFA / NOCHE</b>	<b>TARIFA / NOCHE / PERSONA</b>
Cabaña individual	29,00 €	29,00 €
Cabaña doble	57,85 €	28,93 €
Cabaña doble con jacuzzi	77,85 €	38,93 €
Cabaña cuatro personas	109,75 €	27,44 €
Cabaña ocho personas	171,75 €	21,47 €
Cabaña doce personas	253,99 €	21,16 €

Ilustración 55. Precios de alojamiento en temporada baja

Fuente: Elaboración propia, 2015

Al establecer el precio por persona se ha tenido en cuenta que todas las plazas de las respectivas cabañas serán ocupadas.

El precio medio por persona por pernoctar en el complejo en temporada alta es de 30,71 € y en temporada baja de 27,82 €.

#### **7.2.4.2 El precio del restaurante**

A continuación, se muestran las tarifas de un menú estándar del restaurante.

Estas serán distintas en función de si se trata de comida o cena. Aparte, las personas alojadas en el complejo gozarán de un descuento en dichos menús. A los niños hasta seis años se les aplicará una tarifa reducida.

El menú estándar constará de una tapa, primer plato, segundo plato, bebida, postre, café y pan. El comensal podrá elegir entre distintas opciones mostradas en la carta.

El menú de los niños menores de seis años constará de un único plato principal, bebida, postre y pan.

MENÚ	CLIENTES ALOJADOS	CLIENTES NO ALOJADOS	CLIENTES < 6 AÑOS
COMIDA	8,00 €	12,00 €	4,50 €
CENA	12,00 €	16,00 €	6,50 €

Ilustración 56. Precios de restaurante

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 7.2.4.3 El precio de las actividades de ocio

Las tarifas de las actividades que ofertamos se describen a continuación. Estas serán distintas para los adultos y para los niños menores de doce años. El importe de las actividades gestionadas por el complejo será un ingreso íntegro para nuestra empresa, mientras que el ingreso que obtendremos de las actividades subcontratadas será de un 20% sobre el precio cobrado al cliente, siendo el 80% para la empresa proveedora.

ACTIVIDADES GESTIONADAS POR EL COMPLEJO		
ACTIVIDAD	PRECIO ADULTO	PRECIO NIÑO < 12 AÑOS
Alquiler de bicicletas	Día 10,00 €	Día 6,00 €
Alquiler de película DVD	1,00 €	1,00 €
Senderismo	Ruta 7,00 €	Ruta 4,00 €
Curso micología	6,50 €	Gratis
Actividades infantiles	-	Día 5,00 €

Ilustración 57. Precios de las actividades gestionadas por el complejo

Fuente: Elaboración propia, 2015

ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS		
ACTIVIDAD	PRECIO ADULTO	PRECIO NIÑO < 12 AÑOS
Paseo a caballo	Hora 35,00 €	Hora 25,00 €
Rafting, piragua o kayak	Hora 30,00 €	Hora 20,00 €
Barranquismo	Hora 40,00 €	-
Quads	Hora 35,00 €	Hora 25,00 €
Puenting	Hora 40,00 €	-
Paintball	Hora 20,00 €	Hora 15,00 €

Ilustración 58. Precios de las actividades subcontratadas

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 7.2.4.4 Condiciones de pago

Si se trata de estancias de grupos organizados por parte de los colectivos nombrados anteriormente: centros de educacionales o asociaciones, será de aplicación un tipo descuento sobre el precio general que variará en función del número de personas que formen el grupo.

Los niños hasta 6 años disfrutan de alojamiento gratuito.

No se exige pago de fianza inicial.

El importe tanto del alojamiento como de las actividades se pagará en el momento de la reserva. Si el cliente cancela la reserva, se le devolverá el 50% del importe pagado cuando se avise con 15 días de antelación a la fecha de entrada en el complejo.

El importe del restaurante se pagará en el mismo establecimiento si el cliente hace uso de este servicio.

### **7.3 Epílogo**

En este capítulo se ha establecido la combinación del marketing mix que se considera más adecuada.

En cuanto al servicio, esta empresa ofrece tres líneas de servicio.

El servicio de alojamiento cuenta con diecisiete cabañas de una, dos, cuatro, ocho y doce personas, ofreciendo un total de sesenta y seis plazas.

El restaurante cuenta con un total de cincuenta plazas y da servicio tanto a turistas alojados en el complejo como a personas no alojadas.

El tercer servicio que ofrece la empresa es un abanico de actividades de ocio. Estas pueden ser gestionadas por la propia empresa o subcontratadas; en este último caso, la comisión que esta sociedad percibe es del 20% sobre el precio de venta al público.

El público objetivo de esta empresa son personas de 26 a 64 años, que habitan en un medio urbano, principalmente personas residentes en la comunidad de Madrid, en la comunidad de Castilla La Mancha o en la comunidad Valenciana, a las que les gusta viajar, el contacto con la naturaleza y el cuidado del medio ambiente.

El servicio se posiciona y diferencia de los competidores por su calidad.

Respecto a la promoción, los objetivos que se desean alcanzar son: darse a conocer en al público objetivo, construir una imagen en el mercado, crear cierta convicción y preferencia sobre nuestra empresa en el público objetivo, conseguir la compra y mantener nuestro servicio en la mente del cliente, consiguiendo su fidelidad. Las herramientas que se usarán con estos fines son la venta personal, la promoción de venta, las relaciones públicas y el marketing directo.

Haciendo referencia a la distribución, se llevará a cabo mediante nuestra página web, a través de distintos portales especializados en turismo rural o poniéndonos en contacto con el cliente como proveedores.

En cuanto al precio, este ha sido fijado teniendo en cuenta el de la competencia, además de la percepción del cliente. En el caso del servicio de restauración, el precio variará en función de si el cliente está alojado o no en el complejo y de la edad. En el

caso del precio de las actividades de ocio, este solamente variará en función de la edad.

# **CAPÍTULO 8**

## **PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

## Capítulo 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 8.1 Introducción

En este capítulo se explicarán las distintas inversiones a las que debemos hacer frente para poner en marcha la actividad de la sociedad y la financiación elegida que podrá ser propia o ajena. A continuación, se realizará el balance provisional de la sociedad para los primeros tres años, contemplando tres posibles escenarios. También se realizará la cuenta de pérdidas y ganancias provisional para los primeros tres años y para tres escenarios distintos. A partir de la información extraída de estos dos estados contables, se analizarán los ratios más importantes que informarán a cerca de la situación financiera en que se encuentra la empresa. Por último, se analizará la rentabilidad de la inversión mediante los métodos VAN y TIR, obteniendo el periodo en que se recuperará la inversión.

### 8.2 Inversión

#### 8.2.1 Inmovilizado intangible

##### 8.2.1.1 Aplicaciones informáticas

Se contará con un programa de gestión de complejos turísticos Verial para 4 ordenadores y 17 cabañas, por un precio de 2420 euros con IVA. En este software se configurará una descripción total del complejo, el estado de las cabañas los distintos tipos de tarifa, la facturación, fichas de clientes, fichas de proveedores, gestión de los movimientos del almacén y la obtención de distintos tipos de informe bajo petición del usuario. También contará con un sistema de reservas que estará enlazado directamente a la página web cuyo presupuesto era de 1650 euros sin IVA, incluyendo la página de presentación y contacto, un blog actualizado constantemente, enlace a las redes sociales más importantes y el dominio y hosting. La página web no se considera una aplicación informática, por lo tanto la imputaremos a gastos por servicios exteriores, como una inversión en marketing directo. Además, se contratará un módulo de gestión de compras a proveedores y otro módulo para el restaurante, ambos incluidos en el precio.

#### 8.2.2 Inmovilizado material

##### 8.2.2.1 El terreno

El terreno será aportación de un socio, tiene 1092 metros cuadrados, de los que 892 metros cuadrados serán suelo edificable ocupado por las cabañas, el bar, la zona de recepción y el guarda equipajes y los 200 metros cuadrados restantes serán zona ajardinada, zona de aparcamiento y área recreativa para niños. Se deberán pedir las correspondientes licencias de obra al ayuntamiento. Este terreno podrá ser ampliado

en un futuro según lo requieran los niveles de demanda. El terreno está valorado en 38.220€.

#### **8.2.2.2 Construcciones**

El valor total de las construcciones es de 547.422,15 euros IVA incluido. Es importante destacar que se ha optado por la opción llave en mano, por lo que la instalación eléctrica, la instalación de fontanería, los sanitarios y la pintura están incluidos en el importe total.

#### **8.2.2.3 Instalaciones técnicas**

Debido a la naturaleza de nuestro servicio, se debe insonorizar las habitaciones de las cabañas, instalar un pararrayos y un extintor en cada cabaña, bar y zona de recepción. El valor total es de 13.019,60 euros IVA incluido.

La instalación de la fibra óptica y el teléfono es gratuita, por lo que únicamente se considerarán las cuotas mensuales como gastos mensuales.

#### **8.2.2.4 Otro inmovilizado material**

Con el fin de ofertar el servicio de actividades de ocio, es necesario invertir en distintos componentes del parque infantil como es un balancín, un tobogán, un columpio, dos canastas y dos porterías. También contamos con 10 bicicletas para alquilar a los turistas que lo deseen. El importe total de la inversión es de 3.000 euros.

Dispondremos de dos ordenadores HP de sobremesa y dos ordenadores HP portátiles valorados en un importe total de 1.660 euros.

Por último, la relación del mobiliario adquirido se incluye en el anexo 1, ascendiendo el importe de su inversión a 58.346 euros, correspondiendo 49.982 euros a los alojamientos, 7.955 euros al restaurante y 409 euros a la zona de recepción.

El total de estos importes es 76237,25 euros IVA incluido.

#### **8.2.3 Gastos de constitución, de primer establecimiento y tesorería**

Los gastos de constitución de la sociedad se estiman en 3000 euros.

Los gastos de primer establecimiento hacen referencia a las acciones de marketing realizadas en el momento de la puesta en marcha de la empresa, teniendo en cuenta la inversión en marketing directo y relaciones públicas, este asciende a 3240 euros IVA incluido.

También se ha tenido en cuenta que los primeros meses los ingresos no serán elevados y que se deberá contar con una cantidad de dinero disponible con tal de hacer frente al sueldo del personal durante estos primeros meses, al coste de la seguridad social

por parte de la empresa y para hacer frente a las compras a proveedores, principalmente del servicio de restauración. Teniendo en cuenta esto, los costes de los primeros tres meses, este importe se estima en 63000 euros.

#### 8.2.4 Desembolso inicial

Después de haber descrito las diversas inversiones que se realizarán para poder comenzar con la actividad de la empresa, se puede calcular el desembolso inicial que será necesario:

PARTIDA	IMPORTE
Aplicaciones informáticas	2.420,00 €
Construcciones	547.422,15 €
Instalaciones técnicas	13.019,60 €
Otro inmovilizado material	76.237,25 €
Gastos de constitución	3.000,00 €
Gastos de primer establecimiento	3.240,00 €
Tesorería	63.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>708.339,00 €</b>

Ilustración 59. Desembolso inicial  
Fuente: Elaboración propia, 2015

El terreno con un valor de 38.220 no forma parte del desembolso, pero sí del capital social ya que es aportado por los socios a partes iguales.

### 8.3 Financiación

#### 8.3.1 Financiación propia

Las aportaciones de los socios a una sociedad se denominan capital social, pueden ser tanto dinerarias como no dinerarias. El capital social de nuestra empresa es de 438.220 euros, de los cuales 400.000 euros son aportación dineraria y 38.220 euros son aportación del terreno. Este capital social se distribuye en 438.220 participaciones con valor nominal de 1 euro. En este caso, será aportado a partes iguales entre los dos socios, siendo la aportación de cada uno 219.110 euros.

#### 8.3.2 Financiación ajena

Se ha decidido financiar los 308339 euros restantes a través de un préstamo de la Línea ICO empresas y emprendedores 2015. Las condiciones de este son las siguientes:

- Principal: 308.339 euros
- Plazo: 20 años sin carencia
- Periodos: 240 meses

- Tipo de amortización: Amortización uniforme
- Tipo de interés fijo anual: 6,117%
- Tipo de interés fijo mensual: 0,510%
- Sin gastos ni comisiones

El cálculo del préstamo se adjunta en el anexo 2.

Como no existen comisiones ni gastos y las cuotas tienen una periodicidad menor al año, la TAE es superior al interés, siendo esta del 6,29%.

#### **8.4 Balance de Situación**

El balance de situación es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales y que comprende el activo, pasivo y patrimonio neto de la empresa en un momento determinado.

El activo se refiere a los bienes y derechos que posee la empresa. Puede ser no corriente si la permanencia en la empresa de estos bienes y derechos es mayor a un año o corriente si estos se esperan vender, consumir o realizar en el plazo máximo de un año.

El pasivo muestra las diferentes obligaciones o deudas de la empresa. Puede ser no corriente si estas deudas tienen un vencimiento a largo plazo, siendo superiores a un año o corriente si vencen a corto plazo.

El patrimonio neto representa la financiación propia. Es una magnitud residual entre los bienes y derechos y las deudas de una empresa en un momento determinado.

A continuación, se representa el balance de situación para los primeros tres años del escenario realista. Los escenarios pesimista y optimista se encuentran adjuntos en los anexos 3 y 4.

Los datos que lo integran son los ya descritos anteriormente, a excepción de las amortizaciones, las existencias y el resultado del ejercicio que se verán detalladamente en el apartado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>549.067,10 €</b>	<b>531.733,20 €</b>	<b>514.399,30 €</b>
<b>1. Inmovilizado Intangible</b>	<b>1.340,00 €</b>	<b>680,00 €</b>	<b>20,00 €</b>
Aplicaciones Informáticas	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acumulada	-660,00 €	-1.320,00 €	-1.980,00 €
<b>2. Inmovilizado material</b>	<b>547.727,10 €</b>	<b>531.053,20 €</b>	<b>514.379,30 €</b>
Terrenos	38.220,00 €	38.220,00 €	38.220,00 €
Construcciones	452.415,00 €	452.415,00 €	452.415,00 €
Instalaciones Técnicas y otro inmovilizado material	73.766,00 €	73.766,00 €	73.766,00 €
Amortización acumulada	-16.673,90 €	-33.347,80 €	-50.021,70 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>126.375,16 €</b>	<b>79.433,71 €</b>	<b>95.631,47 €</b>
<b>2. Existencias</b>	<b>27.272,72 €</b>	<b>27.818,18 €</b>	<b>28.374,55 €</b>
<b>7. Efectivo y otros activos equivalentes</b>	<b>99.102,44 €</b>	<b>51.615,53 €</b>	<b>67.256,92 €</b>
Tesorería	99.102,44 €	51.615,53 €	67.256,92 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>675.442,26 €</b>	<b>611.166,91 €</b>	<b>610.030,77 €</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>382.462,26 €</b>	<b>333.606,91 €</b>	<b>347.890,77 €</b>
<b>A-1. Fondos propios</b>	<b>382.462,26 €</b>	<b>333.606,91 €</b>	<b>347.890,77 €</b>
<b>1. Capital</b>	<b>438.220,00 €</b>	<b>438.220,00 €</b>	<b>438.220,00 €</b>
Capital escriturado	438.220,00 €	438.220,00 €	438.220,00 €
<b>5. Resultado de ejercicios anteriores</b>		<b>-55.757,74 €</b>	<b>-48.855,35 €</b>
Resultados negativos de ejercicios anteriores		-55.757,74 €	-48.855,35 €
<b>7. Resultado del ejercicio</b>	<b>-55.757,74 €</b>	<b>-48.855,35 €</b>	<b>-41.473,88 €</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>277.560,00 €</b>	<b>262.140,00 €</b>	<b>246.720,00 €</b>
<b>2. Deudas a Largo Plazo</b>	<b>277.560,00 €</b>	<b>262.140,00 €</b>	<b>246.720,00 €</b>
Deudas con entidades de crédito	277.560,00 €	262.140,00 €	246.720,00 €
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>
<b>3. Deudas a Corto Plazo</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>
Deudas con entidades de crédito	15.420,00 €	15.420,00 €	15.420,00 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>675.442,26 €</b>	<b>611.166,91 €</b>	<b>610.030,77 €</b>

Ilustración 60. Balance de situación escenario realista

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 8.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales de la empresa y que proporciona información acerca de la gestión económica de la sociedad. Está integrado por las diferentes partidas de ingresos y gastos generados a lo largo de un ejercicio económico durante la actividad de la empresa. Su objetivo es conocer el resultado económico de la sociedad.

A continuación, se elaborará la cuenta de pérdidas y ganancias de esta sociedad. Para ello, es necesario obtener los siguientes datos:

### 8.5.1 Ingresos

Se estimarán los ingresos obtenidos por los tres tipos de servicio ofrecidos.

#### 8.5.1.1 Ingresos anuales del servicio de alojamiento para el año 1.

Para calcularlo, se tendrán en cuenta tres variables, siendo estas, el grado medio de ocupación, la media de pernoctaciones al día y el precio medio por persona, diferenciando ambas variables según las dos temporadas establecidas.

El grado medio de ocupación se ha estimado teniendo en cuenta el grado medio de ocupación en la provincia de Cuenca y nuestro objetivo marcado a corto plazo referido a esta misma variable.

La media de pernoctaciones diarias se ha calculado aplicando el porcentaje del grado de ocupación por plazas al número de plazas totales que oferta el complejo.

El precio medio por persona se había establecido anteriormente en su correspondiente apartado del marketing mix.

La cifra de ingresos se calcula multiplicando los días, las pernoctaciones diarias y el precio medio por persona.

Así, se han obtenido las siguientes tablas de ingresos previsionales para el primer año, según los escenarios realista, pesimista y optimista.

ESCENARIO REALISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Grado medio de ocupación	9%	22%
Media de pernoctaciones diarias	5,94	14,52
Precio medio por persona	27,82 €	30,71 €
Ingresos anuales	29.084,14 €	84.276,84 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>103.055,44 €</b>	

Ilustración 61. Ingresos alojamiento año 1 escenario realista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Grado medio de ocupación	6%	19%
Media de pernoctaciones diarias	3,96	12,54
Precio medio por persona	27,82 €	30,71 €
Ingresos anuales	19.389,43 €	72.784,54 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>83.794,52 €</b>	

Ilustración 62. Ingresos alojamiento año 1 escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Grado medio de ocupación	12%	25%
Media de pernoctaciones diarias	7,92	16,50
Precio medio por persona	27,82 €	30,71 €
Ingresos anuales	38.778,85 €	95.769,14 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>122.316,35 €</b>	

Ilustración 63. Ingresos alojamiento año 1 escenario optimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 8.5.1.2 Ingresos anuales del servicio de restauración para el año 1

Para calcularlos se ha estimado el porcentaje de clientes alojados al día que compran el servicio de restauración y el número medio diario de personas no alojadas que hacen uso de nuestros servicios de comidas y cenas. Como se vio en el apartado del marketing mix, el precio diferencia entre clientes alojados y no alojados, y entre comidas o cenas, por tanto, habrá que aplicar a cada grupo de personas su correspondiente tarifa. A la hora de realizar la estimación, se ha tenido en cuenta que todos los clientes son adultos.

Así, se han obtenido las siguientes tablas de ingresos previsionales para el primer año, según los escenarios realista, pesimista y optimista.

ESCENARIO REALISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Media de pernoctaciones diarias	5,94	14,52
% De clientes alojados que escogen el servicio de comidas	65%	65%
% De clientes alojados que escogen el servicio de cenas	80%	80%
Media diaria de clientes no alojados que escogen el servicio de comidas	6	10
Media diaria de clientes no alojados que escogen el servicio de cenas	4	15
Precio comida de cliente alojado	8,00 €	8,00 €
Precio cena de cliente alojado	12,00 €	12,00 €
Precio comida de cliente no alojado	12,00 €	12,00 €
Precio cena de cliente no alojado	16,00 €	16,00 €
Ingresos anuales	30.408,50 €	108.655,34 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>126.421,67 €</b>	

Ilustración 64. Ingresos restaurante año 1 escenario realista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Media de pernoctaciones diarias	3,96	12,54
% De clientes alojados que escogen el servicio de comidas	50%	50%
% De clientes alojados que escogen el servicio de cenas	60%	60%
Media diaria de clientes no alojados que escogen el servicio de comidas	3	5
Media diaria de clientes no alojados que escogen el servicio de cenas	2	8
Precio comida de cliente alojado	8,00 €	8,00 €
Precio cena de cliente alojado	12,00 €	12,00 €
Precio comida de cliente no alojado	12,00 €	12,00 €
Precio cena de cliente no alojado	16,00 €	16,00 €
Ingresos anuales	19.773,95 €	62.076,67 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>74.409,66 €</b>	

Ilustración 65. Ingresos restaurante año 1 escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Media de pernoctaciones diarias	7,92	16,5
% De clientes alojados que escogen el servicio de comidas	80%	80%
% De clientes alojados que escogen el servicio de cenas	90%	90%
Media diaria de clientes no alojados que escogen el servicio de comidas	4	8
Media diaria de clientes no alojados que escogen el servicio de cenas	4	12
Precio comida de cliente alojado	8,00 €	8,00 €
Precio cena de cliente alojado	12,00 €	12,00 €
Precio comida de cliente no alojado	12,00 €	12,00 €
Precio cena de cliente no alojado	16,00 €	16,00 €
Ingresos anuales	43.687,42 €	108.070,20 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>137.961,48 €</b>	

Ilustración 66. Ingresos restaurante año 1 escenario optimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### 8.5.1.3 Ingresos anuales del servicio de actividades para el año 1

De la misma forma que en el servicio de restauración, también se ha estimado el porcentaje de clientes alojados al día que reservan servicio de actividades y el número medio diario de personas no alojadas que reservan alguna actividad. En este caso, el precio no diferencia entre clientes alojados y no alojados, pero diferencia entre actividades gestionadas por el complejo y actividades subcontratadas, aplicando a cada grupo de personas su correspondiente precio.

A la hora de realizar la estimación, se ha tenido en cuenta que todos los clientes son adultos. Además, para calcular el precio medio también se ha tenido en cuenta que ciertas actividades, como el curso de micología y el de senderismo sólo se realizan los fines de semana que es temporada alta.

Así, se han obtenido las siguientes tablas de ingresos previsionales para el primer año, según los escenarios realista, pesimista y optimista.

ESCENARIO REALISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Media de pernoctaciones diarias	5,94	14,52
% De clientes alojados que escogen actividades gestionadas por el complejo	50%	70%
% De clientes alojados que escogen actividades subcontratadas	60%	75%
Clientes no alojados que escogen actividades gestionadas por el complejo	2	6
Clientes no alojados que escogen actividades subcontratadas	3	9
Precio medio de las actividades gestionadas por el complejo	5,50 €	5,88 €
Precio medio de las actividades subcontratadas	33,33 €	33,33 €
Ingresos anuales	12.511,95 €	43.022,27 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>45.896,05 €</b>	

Ilustración 67. Ingresos actividades año 1 escenario realista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Media de pernoctaciones diarias	3,96	12,54
% De clientes alojados que escogen actividades gestionadas por el complejo	25%	35%
% De clientes alojados que escogen actividades subcontratadas	30%	40%
Clientes no alojados que escogen actividades gestionadas por el complejo	1	3
Clientes no alojados que escogen actividades subcontratadas	2	4
Precio medio de las actividades gestionadas por el complejo	5,50 €	5,88 €
Precio medio de las actividades subcontratadas	33,33 €	33,33 €
Ingresos anuales	3.320,10 €	19.570,57 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>18.917,91 €</b>	

Ilustración 68. Ingresos actividades año 1 escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Días	176	189
Media de pernoctaciones diarias	7,92	16,5
% De clientes alojados que escogen actividades gestionadas por el complejo	80%	90%
% De clientes alojados que escogen actividades subcontratadas	85%	95%
Cientes no alojados que escogen actividades gestionadas por el complejo	7	12
Cientes no alojados que escogen actividades subcontratadas	8	15
Precio medio de las actividades gestionadas por el complejo	5,50 €	5,88 €
Precio medio de las actividades subcontratadas	33,33 €	33,33 €
Ingresos anuales	30.413,11 €	68.485,58 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>81.734,45 €</b>	

Ilustración 69. Ingresos actividades año 1 escenario optimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 8.5.1.4 Evolución de los ingresos durante los primeros tres años

Para calcular los ingresos del segundo y tercer año, se ha estimado el aumento de estos en un 5% en todos los servicios.

Así, se han obtenido las siguientes tablas de ingresos previsionales para el segundo y tercer año, según los escenarios: realista, pesimista y optimista.

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Servicio de alojamiento	103.055,44 €	108.208,21 €	113.618,62 €
Servicio de restauración	125.157,46 €	131.415,33 €	137.986,10 €
Servicio de actividades	45.896,05 €	48.190,85 €	50.600,40 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>274.108,95 €</b>	<b>287.814,40 €</b>	<b>302.205,12 €</b>

Ilustración 70. Evolución ingresos totales escenario realista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Servicio de alojamiento	83.794,52 €	87.984,25 €	92.383,46 €
Servicio de restauración	74.409,66 €	78.130,14 €	82.036,65 €
Servicio de actividades	18.917,91 €	19.863,81 €	20.857,00 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>177.122,09 €</b>	<b>185.978,19 €</b>	<b>199.277,10 €</b>

Ilustración 71. Evolución ingresos totales escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Servicio de alojamiento	122.316,35 €	128.432,17 €	134.853,78 €
Servicio de restauración	137.961,48 €	144.859,55 €	152.102,53 €
Servicio de actividades	81.734,45 €	85.821,17 €	90.112,23 €
<b>Ingresos anuales Totales sin IVA</b>	<b>342.012,28 €</b>	<b>359.112,89 €</b>	<b>377.068,54 €</b>

Ilustración 72. Evolución ingresos totales escenario optimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### 8.5.2 Aprovisionamientos

En esta partida hacemos referencia al consumo de productos de alimentación que se llevará a cabo para dar servicio en el restaurante. La evolución de estos consumos será de un incremento de un 2% el primer y segundo año.

Los gastos anuales estimados en los tres escenarios y su evolución, se plasman en las siguientes ilustraciones:

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Consumos	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
<b>Consumos anuales Totales sin IVA</b>	<b>27.272,72 €</b>	<b>27.818,18 €</b>	<b>28.374,55 €</b>

Ilustración 73. Evolución consumos escenario realista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Consumos	16.000,00 €	16.320,00 €	16.646,40 €
<b>Consumos anuales Totales sin IVA</b>	<b>14.545,45 €</b>	<b>14.836,36 €</b>	<b>15.133,09 €</b>

Ilustración 74. Evolución consumos escenario pesimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Consumos	40.000,00 €	40.800,00 €	41.616,00 €
<b>Consumos anuales Totales sin IVA</b>	<b>36.363,63 €</b>	<b>37.090,90 €</b>	<b>37.832,73€</b>

Ilustración 75. Evolución consumos escenario optimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### 8.5.3 Gastos de personal

El gasto en personal es el establecido en el apartado de Recursos Humanos. Como se dijo, los salarios que retribuirán cada puesto de trabajo se aplicarán según el convenio de hostelería de Cuenca del 2011, ya que no se ha acordado un nuevo convenio desde la fecha, quedando este como vigente hasta un nuevo acuerdo. Por lo

tanto, para establecer el incremento anual de los salarios se tendrá en cuenta el último incremento establecido para el año 2011 de un 2,75% sobre los salarios del 2010.

En el escenario pesimista haríamos prescindibles a la limpiadora de fin de semana, al auxiliar de cocina y al ayudante de camarero.

En el escenario optimista se contrataría a otra limpiadora de fines de semana y a otro monitor.

Los gastos de personal anuales en los tres escenarios y su evolución, se plasman en las siguientes ilustraciones:

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos y salarios	187783,20 €	192947,24 €	198253,29 €
Cargas sociales	60747,87 €	62418,43 €	64134,94 €
<b>Gasto personal anual Total</b>	<b>248.531,07 €</b>	<b>255.365,67 €</b>	<b>262.388,23 €</b>

Ilustración 76. Salarios escenario realista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos y salarios	176.923,71 €	180.462,18 €	185.876,05 €
Cargas sociales	57.234,82 €	58.379,52 €	60.130,90 €
<b>Gasto personal anual Total</b>	<b>234.158,53 €</b>	<b>238.841,70 €</b>	<b>246.006,95 €</b>

Ilustración 77. Salarios escenario pesimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos y salarios	195.101,58 €	199.003,61 €	204.973,72 €
Cargas sociales	63.115,36 €	64.377,67 €	66.309,00 €
<b>Gasto personal anual Total</b>	<b>258.216,94 €</b>	<b>263.381,28 €</b>	<b>271.282,72 €</b>

Ilustración 78. Salarios escenario optimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 8.5.4 Otros gastos de explotación

En esta partida haremos referencia a gastos de:

- Constitución: Fueron nombrados en el apartado de las inversiones.
- Marketing: En su correspondiente plan se describieron las distintas acciones a llevar a cabo para promocionar el complejo. Concretamente, en esta partida tendremos en cuenta los folletos y carteles, la página web y su mantenimiento mensual.

- Seguros: Contaremos con un seguro de hogar y responsabilidad civil.
- Suministros: Esta partida hace referencia a los gastos en luz, agua y gas.
- Teléfono e internet: Hay que tener en cuenta que cada cabaña cuenta con un teléfono y que contamos con cuatro ordenadores con internet.
- Higiene: Se incluirán los productos de limpieza de las instalaciones y de higiene personal, tanto para empleados como turistas.
- Gestoría: Contrataremos el servicio de contabilidad, fiscal y laboral.

Estos gastos aumentarán en un 2% cada año.

En el escenario pesimista, disminuyen los gastos en suministros, en teléfono e internet, en higiene y en gestoría.

En cambio, en el escenario optimista, aumentan los gastos en marketing, suministros, higiene y gestoría.

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Constitución	3.000,00 €		
Marketing	5.000,00 €	5.100,00 €	5.202,00 €
Seguros	1.500,00 €	1.530,00 €	1.560,60 €
Suministros	5.000,00 €	5.100,00 €	5.202,00 €
Teléfono e internet	1.000,00 €	1.020,00 €	1.040,40 €
Higiene	400,00 €	408,00 €	416,16 €
Gestoría	2.400,00 €	2.448,00 €	2.496,96 €
<b>Otros gastos anuales Totales sin IVA</b>	<b>18.300,00 €</b>	<b>18.666,00 €</b>	<b>19.039,32 €</b>

Ilustración 79. Evolución otros gastos escenario realista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Constitución	3.000,00 €		
Marketing	5.000,00 €	5.100,00 €	5.202,00 €
Seguros	1.500,00 €	1.530,00 €	1.560,60 €
Suministros	2.500,00 €	2.550,00 €	2.601,00 €
Teléfono e internet	760,00 €	775,20 €	790,70 €
Higiene	250,00 €	255,00 €	260,10 €
Gestoría	2.000,00 €	2.040,00 €	2.080,80 €
<b>Otros gastos anuales Totales sin IVA</b>	<b>15.010,00 €</b>	<b>15.310,20 €</b>	<b>15.616,40 €</b>

Ilustración 80. Evolución otros gastos escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia, 2015

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Constitución	3.000,00 €		
Marketing	5.500,00 €	5.610,00 €	5.722,20 €
Seguros	1.500,00 €	1.530,00 €	1.560,60 €
Suministros	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €
Teléfono e internet	1.000,00 €	1.020,00 €	1.040,40 €
Higiene	500,00 €	510,00 €	520,20 €
Gestoría	2.670,00 €	2.723,40 €	2.777,87 €
<b>Otros gastos anuales Totales sin IVA</b>	<b>20.170,00 €</b>	<b>20.573,40 €</b>	<b>20.984,87 €</b>

Ilustración 81. Evolución otros gastos escenario optimista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### 8.5.5 Amortización del inmovilizado

A continuación, teniendo en cuenta las tablas de amortización 2015, se va a calcular la amortización anual del inmovilizado intangible, inmovilizado material e inversiones inmobiliarias con los que contamos en el complejo.

TIPO DE ELEMENTO	COEFICIENTE ANUAL DE AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL DE AMORTIZACIÓN
Programa de gestión de complejos turísticos	33%	660,00 €
ordenadores	25%	342,98 €
Construcciones	2%	9.048,30 €
Instalaciones técnicas	10%	1.076,00 €
inmovilizado material	10%	5.069,92 €

Ilustración 82. Tabla de amortización  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AEAT, 2015

### 8.5.6 Gastos financieros

Estos son los intereses del préstamo del ICO solicitado. Según la tabla del anexo 2, los gastos financieros de los primeros tres años ascienden a las siguientes cantidades:

<b>AÑO 1</b>	18.429,00 €
<b>AÑO 2</b>	17.486,00 €
<b>AÑO 3</b>	16.543,00 €

Ilustración 83. Gastos financieros  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### 8.5.7 Cuenta de pérdidas y ganancias provisional, años 1, 2 y 3.

Los datos anteriores correspondientes al escenario realista se plasman en la siguiente cuenta de pérdidas y ganancias. Los datos correspondientes a los otros dos escenarios se encuentran adjuntos en los anexos 5 y 6.

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Importe Neto de la cifra de negocios</b>	<b>274.108,95 €</b>	<b>287.814,40 €</b>	<b>302.205,12 €</b>
Prestaciones de servicios	274.108,95 €	287.814,40 €	302.205,12 €
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>27.272,72 €</b>	<b>27.818,18 €</b>	<b>28.374,55 €</b>
Consumos	27.272,72 €	27.818,18 €	28.374,55 €
<b>Gastos de personal</b>	<b>248.531,07 €</b>	<b>255.365,67 €</b>	<b>262.388,23 €</b>
Sueldos y salarios	187.783,20 €	192.947,24 €	198.253,29 €
Cargas sociales	60.747,87 €	62.418,43 €	64.134,94 €
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>18.300,00 €</b>	<b>18.666,00 €</b>	<b>19.039,32 €</b>
Servicios exteriores	18.300,00 €	18.666,00 €	19.039,32 €
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>17.333,90 €</b>	<b>17.333,90 €</b>	<b>17.333,90 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>-37.328,74 €</b>	<b>-31.369,35 €</b>	<b>-24.930,88 €</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>18.429,00 €</b>	<b>17.486,00 €</b>	<b>16.543,00 €</b>
Por deudas con terceros	18.429,00 €	17.486,00 €	16.543,00 €
<b>Resultado financiero</b>	<b>-18.429,00 €</b>	<b>-17.486,00 €</b>	<b>-16.543,00 €</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-55.757,74 €</b>	<b>-48.855,35 €</b>	<b>-41.473,88 €</b>
Impuesto sobre beneficios			
<b>Resultado procedente de op. Continuidas</b>	<b>-55.757,74 €</b>	<b>-48.855,35 €</b>	<b>-41.473,88 €</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-55.757,74 €</b>	<b>-48.855,35 €</b>	<b>-41.473,88 €</b>

Ilustración 84. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista  
Fuente: Elaboración propia, 2015

## 8.6 Análisis de ratios

Un ratio es el cociente entre dos magnitudes de los estados contables que se relacionan. Son un instrumento fundamental en el análisis económico-financiero del estado patrimonial de una empresa.

Son utilizados para diagnosticar la situación de la empresa a partir de la información que proporcionan los distintos estados contables, con el objetivo de evaluar la gestión de la empresa, diagnosticar y tomar decisiones acertadas.

### 8.6.1 Análisis del fondo de maniobra

El fondo de maniobra permite conocer la estructura patrimonial más conveniente para una empresa. Es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, por lo tanto muestra la parte del Activo Corriente que es financiada con recursos permanentes, siendo estos el Pasivo No Corriente y el Patrimonio Neto.

Para que se dé un equilibrio financiero, el fondo de maniobra debe ser positivo, ya que nos permitirá hacer frente a las deudas exigibles con la liquidez de los activos. Si éste fuera negativo, la empresa tendría problemas para hacer frente a las deudas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Fondo de Maniobra</b>	110.955,16 €	64.013,71 €	80.211,47 €

Ilustración 85. Fondo de maniobra  
Fuente: Elaboración propia, 2015

En nuestro caso se da un equilibrio financiero ya que el Activo Corriente es mayor que el Pasivo Corriente, por lo que se puede decir que tiene suficientes activos líquidos para hacer frente a sus deudas de vencimiento más inmediato.

### 8.6.2 Análisis de liquidez

Capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Relaciona los diferentes componentes del Activo Corriente con las deudas de vencimiento más inmediatas.

Con el fin de analizar la liquidez, vamos a tener en cuenta diferentes ratios:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ratio de liquidez general</b>	8,20	5,15	6,20
<b>Ratio de tesorería</b>	6,43	3,35	4,36
<b>Ratio de disponibilidad</b>	6,43	3,35	4,36

Ilustración 86. Ratios de liquidez  
Fuente: Elaboración propia, 2015

El ratio de liquidez relaciona el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. El resultado óptimo de este ratio es el que se encuentra entre 1,5 y 2. Al obtener un resultado del ratio de liquidez mayor que 2, nos encontramos en una situación de activos corrientes ociosos, por lo que puede darse una posible pérdida de rentabilidad, aunque con el paso de los años nos vamos estabilizando ya que el Activo Corriente disminuye, pero el Pasivo Corriente se mantiene estable.

El ratio de tesorería relaciona concretamente el realizable y el efectivo con el Pasivo Corriente, por lo tanto, la diferencia con el ratio de liquidez, es que el de tesorería obvia las existencias. El resultado correcto sería un ratio igual a 1. En nuestro caso es bastante superior, por lo que se confirma que hay un exceso de liquidez, lo que puede llevarnos a una situación de pérdida de rentabilidad, aunque, de la misma forma que en el ratio anterior, también se observa un ajuste en los siguientes años. Comparado con el ratio de liquidez, se observa que el efectivo representa un gran peso para la empresa.

El ratio de disponibilidad es el mismo que el de tesorería ya que no contamos con realizable.

### 8.6.3 Análisis de endeudamiento

Pretende informar a cerca de la cantidad de deuda a la que tiene que hacer frente la empresa, la composición de esa deuda y su coste asociado.

Para ello, se van a tener en cuenta los siguientes ratios:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ratio de endeudamiento</b>	0,43	0,45	0,43
<b>Ratio de autonomía</b>	1,31	1,20	1,33
<b>Ratio de solvencia</b>	2,31	2,20	2,33
<b>Ratio de calidad de la deuda</b>	0,05	0,06	0,06
<b>Ratio del coste de la deuda</b>	0,06	0,06	0,06
<b>Cobertura de gastos financieros</b>	-2,03	-1,79	-1,51
<b>Ratio de gastos financieros sobre ventas</b>	0,07	0,06	0,05

Ilustración 87. Ratios de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia, 2015

El ratio de endeudamiento relaciona el Pasivo con la totalidad del patrimonio Neto y el Pasivo. Como nuestro ratio se encuentra entre 0,4 y 0,6 nos indica que en la empresa existe bastante equilibrio con respecto a la financiación propia y ajena, ya que el pasivo representa un 43% del total de financiación.

El ratio de autonomía se obtiene a partir del Patrimonio Neto y el Pasivo. Representa la autonomía de la empresa respecto a la financiación de terceros ajenos a la empresa. Nos muestra que es una empresa ligeramente más capitalizada.

Con respecto al ratio de solvencia, éste relaciona el Activo y el Pasivo. Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Se observa que esta empresa se encuentra en una situación bastante holgada durante los primeros tres años, siendo la distancia a la quiebra técnica bastante grande, ya que el activo es superior al pasivo.

El ratio de calidad de la deuda relaciona el Pasivo Corriente con el Pasivo Total. Un menor ratio indica que la mayoría de la deuda es a largo plazo, tal y como se observa en nuestro caso. Debido a nuestra abundante liquidez, podríamos hacer frente a una mayor deuda a corto plazo, aunque uno de los inconvenientes es el coste que tiene asociada.

El coste de la deuda es del 6%, está bien gestionado ya que la mayoría de la deuda es a largo plazo y este se mantiene constante los tres primeros años.

El ratio de cobertura de gastos financieros es negativo, ya que el resultado de explotación es negativo, debido sobre todo a los gastos de personal, lo cual es

desfavorable para la empresa. Por el contrario, se puede observar que poco a poco va recuperándose ya que el resultado de explotación aún siendo negativo mejora, porque las ventas comienzan a aumentar en mayor medida en que lo hacen los gastos.

El ratio de gastos financieros sobre ventas da lugar a unos gastos financieros excesivos comparado con el nivel de ingresos que tenemos.

De todo ello, deducimos que se puede hacer frente a la deuda, tanto a corto como a largo plazo ya que contamos con una elevada liquidez y solvencia, sin embargo, no podemos hacer frente a su coste ya que el resultado de explotación es negativo, debido a que se trata de una nueva empresa y de momento contamos con unos bajos ingresos y el gasto en personal es muy elevado.

#### 8.6.4 Análisis de la Rentabilidad económica

Es la relación entre el Beneficio antes de intereses e impuestos y el Activo Total. Esta es totalmente independiente de la forma en que se financian los activos, ya sea mediante financiación propia o ajena. Evalúa la productividad de los activos, como también la rotación de existencias.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Rendimiento</b>	-0,06	-0,05	-0,04

Ilustración 88. Rentabilidad económica  
Fuente: Elaboración propia, 2015

Una rentabilidad económica negativa indica que no estamos consiguiendo ningún rendimiento de los activos y como ya se ha visto en la cuenta de pérdidas y ganancias, se están generando pérdidas. Esto nos indica que se deben reducir gastos o aumentar la cifra de ventas cuanto antes.

La rentabilidad económica es menor al coste de la financiación, por lo que no podemos atender a este, tal y como se ha visto anteriormente.

#### 8.6.5 Análisis de la Rentabilidad financiera

Mide el resultado obtenido en relación a la inversión de los propietarios.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Rendimiento</b>	-0,15	-0,15	-0,12

Ilustración 89. Rentabilidad financiera  
Fuente: Elaboración propia, 2015

Este ratio caso también es negativo, ya que el resultado del ejercicio es negativo. La solución a estos ratios negativos sería aumentar nuestro margen de ventas, bien elevando precios, potenciando las ventas o reduciendo gastos.

### **8.7 Recuperación de la inversión. Análisis VAN y TIR**

A continuación, se va a estudiar la viabilidad de la inversión teniendo en cuenta el desembolso inicial, los flujos netos de caja generados por la inversión durante los distintos años, la duración temporal de la inversión y el coste de los recursos financieros empleados.

Para ello, haremos uso de los métodos dinámicos VAN y TIR:

El VAN se define como el valor actual neto de la suma de todos los flujos netos de caja generados durante los años que tiene lugar la inversión, actualizados al momento inicial, mediante una tasa de actualización  $k$ . Si el VAN es positivo, determinará que el proyecto permitirá recuperar el capital invertido y obtener beneficios.

La TIR se define como la tasa de actualización que hace cero el VAN. Proporciona una medida de la rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria invertida en el proyecto. Por tanto, permite determinar si una inversión es viable. Será viable la inversión que tenga una TIR mayor que el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto.

Para su cálculo son necesarios los siguientes datos:

Desembolso inicial: -708.339 €

Coste del capital = TAE: 6,29%

Años: 23

Flujos netos de caja: Los pagos no coinciden con los gastos, ya que para calcular los flujos de caja no se van a tener en cuenta, como pagos, los gastos financieros. A parte, los pagos de la devolución del préstamo tampoco se consideran en este cálculo.

	COBROS	PAGOS	FLUJO NETO DE CAJA
AÑO 1	274.108,95 €	294.103,79 €	-19.994,84 €
AÑO 2	287.814,40 €	301.849,85 €	-14.035,45 €
AÑO 3	302.205,12 €	309.802,10 €	-7.596,98 €
AÑO 4	317.315,38 €	317.966,05 €	-650,68 €
AÑO 5	333.181,14 €	326.347,40 €	6.833,74 €
AÑO 6	349.840,20 €	334.951,99 €	14.888,21 €
AÑO 7	367.332,21 €	343.785,80 €	23.546,42 €
AÑO 8	385.698,82 €	352.854,99 €	32.843,83 €
AÑO 9	404.983,76 €	362.165,89 €	42.817,88 €
AÑO 10	425.232,95 €	371.724,98 €	53.507,97 €
AÑO 11	446.494,60 €	381.538,94 €	64.955,66 €
AÑO 12	468.819,33 €	391.614,61 €	77.204,72 €
AÑO 13	492.260,30 €	401.959,04 €	90.301,26 €
AÑO 14	516.873,31 €	412.579,43 €	104.293,88 €
AÑO 15	542.716,98 €	423.483,22 €	119.233,76 €
AÑO 16	569.852,83 €	434.678,01 €	135.174,81 €
AÑO 17	598.345,47 €	446.171,65 €	152.173,82 €
AÑO 18	628.262,74 €	457.972,15 €	170.290,59 €
AÑO 19	659.675,88 €	470.087,79 €	189.588,09 €
AÑO 20	692.659,67 €	482.527,04 €	210.132,63 €
AÑO 21	727.292,65 €	495.298,60 €	231.994,05 €
AÑO 22	763.657,29 €	508.411,42 €	255.245,87 €
AÑO 23	801.840,15 €	521.874,69 €	279.965,46 €

Ilustración 90. Flujos netos de caja  
Fuente: Elaboración propia, 2015

Con todos estos datos resulta un valor actual neto a 23 años positivo de 44.799,99 €, lo que quiere decir que se podrá recuperar el capital invertido.

La TIR resultante es de un 7%. Como se ha dicho, será viable la inversión que tenga una TIR mayor que el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto. En nuestro caso, la TIR 7% es superior al coste de la financiación de los capitales invertidos 6,29%.

### 8.8 Epílogo

Para comenzar con la actividad de la empresa es necesario un desembolso de 708.339 euros, compuesto por las aplicaciones informáticas, las construcciones, las instalaciones técnicas, otro inmovilizado material, los gastos de constitución y de primer establecimiento y la tesorería inicial para hacer frente al gasto en personal de los primeros meses y a la compra de mercaderías.

El capital social de la empresa es de 438.220 euros, aportado por los dos socios, tanto en dinero como en especie.

Para financiar el resto de la inversión, se ha solicitado un préstamo de la línea ICO 2015.

El resultado del ejercicio será negativo los tres primeros años, debido al resultado de explotación negativo, porque la cifra de ingresos aún no es muy elevada al ser una empresa de nueva creación, además de tener unos gastos de personal muy elevados, en comparación con las ventas.

Respecto a la información extraída de los ratios, el fondo de maniobra es positivo, lo que indica que la empresa se encuentra en equilibrio financiero, pues el activo corriente es mayor al pasivo corriente. Estamos en una situación de exceso de liquidez, lo que puede dar lugar a una pérdida de rentabilidad de los activos.

En cuanto a los ratios de endeudamiento, existe un equilibrio entre la financiación propia y ajena. Es posible hacer frente a la financiación ajena, pero no a su coste, debido al resultado de explotación negativo existente.

Los ratios de rentabilidad económica y financiera son negativos, por lo que se debe aumentar los ingresos, bien a través de un incremento de los precios o bien potenciando la demanda, o disminuir la cifra de gastos.

Respecto a la recuperación de la inversión, el VAN a 23 años es positivo, por lo que se recuperará el capital invertido. También, se obtiene una TIR superior al coste de financiación, por lo que se confirma su viabilidad.



# **CAPÍTULO 9**

## **CALENDARIO DE EJECUCIÓN**

## **CAPÍTULO 9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN**

### **9.1 Introducción**

La creación y puesta en marcha de nuestra empresa requiere de una serie de tareas que harán referencia a los trámites administrativos necesarios para dar comienzo con la actividad, como al proceso de construcción de las edificaciones, instalaciones y acondicionamiento de estas.

Con la finalidad de planificar en el tiempo las tareas necesarias y así calcular el punto de puesta en marcha de nuestra empresa, haremos uso del diagrama de Gantt. Este nos permitirá obtener una representación gráfica del progreso del proyecto.

### **9.2 Diagrama Gantt**

En la ilustración se representan las distintas tareas que componen el proyecto y las semanas de la duración del proyecto teniendo en cuenta el comienzo y fin de cada una de las tareas a realizar.

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

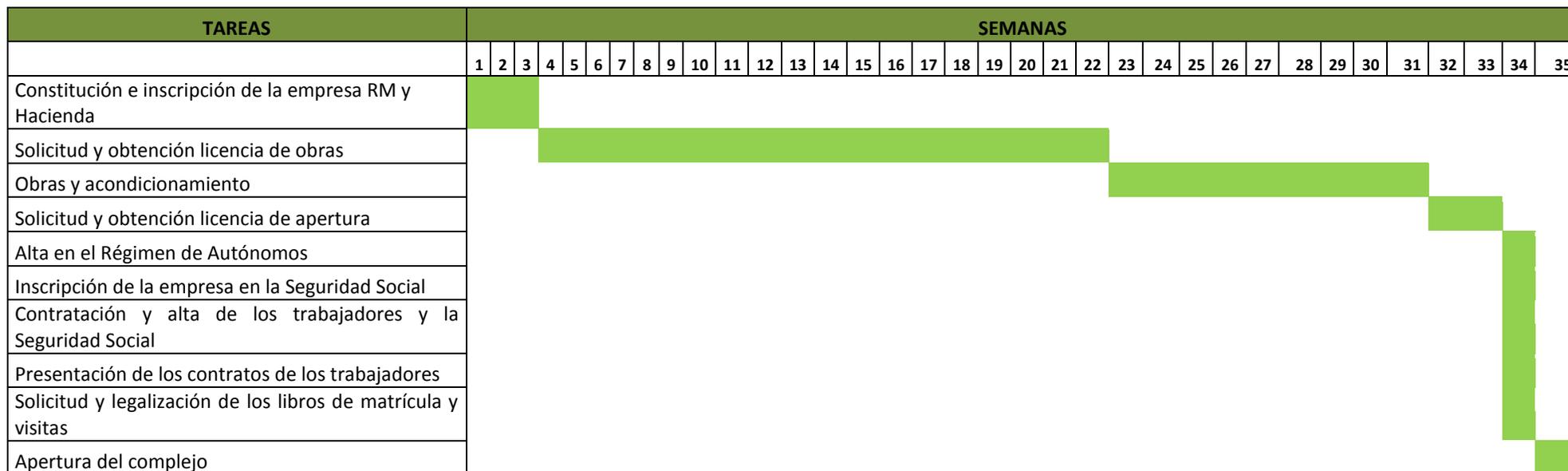


Ilustración 91. Diagrama de Gantt  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### **9.3 Epílogo**

Después de prever la duración de cada tarea y representar la planificación y programación gráficamente mediante el diagrama Gantt, se ha obtenido una duración del proyecto de 35 semanas, lo que quiere decir que desde que empiecen los trámites de constitución de la sociedad hasta que se ponga en funcionamiento su actividad habrán transcurrido casi 9 meses.

# **CAPÍTULO 10**

## **CONCLUSIONES**

## CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

En este último capítulo, se van a extraer las ideas más relevantes de cada uno de los temas abordados a lo largo del proyecto. Todas ellas serán clasificadas según los distintos capítulos:

✓ Capítulo 2. Antecedentes y situación actual.

El turismo rural surgió a partir de la concentración urbana de la población en el siglo XX. Los objetivos buscados con su surgimiento fueron la necesidad de reactivar la economía de las zonas rurales, diversificar la actividad económica local, crear empleo, frenar la despoblación, complementar la renta de los agricultores y ganaderos, diversificar el producto turístico, desarrollar una actividad respetuosa con el medioambiente y aumentar el número de turistas en España.

Este tipo de turismo se caracteriza por ser de baja densidad, contar con abundancia de recursos naturales cuidados, menor estacionalidad que el turismo de sol y playa, estancias de corta duración, la motivación de los turistas rurales es el contacto con el medioambiente y lo caracteriza la propiedad familiar de los alojamientos.

El turismo rural ha evolucionado debido al cambio en el estilo de vida de la sociedad, como las nuevas necesidades de ocio, el uso de internet a la hora de intercambiar información, el proceso de elección de destinos o los valores de la sociedad.

Actualmente, las competencias de turismo pertenecen a las comunidades autónomas. Estas son las que dictan sus propias normas regulando distintos aspectos de los requisitos a cumplir por los distintos tipos de alojamiento rural.

✓ Capítulo 3. Análisis de entorno

Se ha realizado un análisis del macroentorno, la industria y la competencia.

Para analizar el macroentorno se ha utilizado el modelo PESTEL. Este hace referencia a los factores políticos y legales, como las ayudas ofrecidas por el Estado y la UE para los emprendedores; unos factores económicos, como la actual coyuntura caracterizada por una alta tasa de desempleo, caídas en los niveles de demanda o incremento de los tipos impositivos; factores sociales, como el cambio demográfico; factores tecnológicos, como el uso de internet como herramienta de información y distribución de servicios, o factores ambientales, como los valores que promueve el turismo de calidad.

Para analizar la industria se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se puede resumir con la inexistencia de barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutos, un gran poder por parte de los compradores, un escaso poder de los

proveedores y una rivalidad entre competidores consistente en hacerse con la cuota de mercado de las empresas competidoras compitiendo en precios.

Respecto a la competencia, hay que destacar que está formada por casas rurales, hostales, apartamentos, hoteles y complejos rurales. Algunos de ellos también ofrecen la posibilidad de contratar servicio de comidas y de reservar actividades de ocio

Se han obtenido algunos datos característicos del sector del turismo rural. Este es el menos frecuentado por los turistas en España, debido al turismo de sol y playa en el que predomina el alojamiento hotelero. El número de pernoctaciones de los residentes es mayor al de los no residentes. Castilla La Mancha fue la séptima comunidad española que recibió más pernoctaciones en 2013

La estancia media de Castilla La Mancha se situó en los últimos años por debajo de la media española. Los turistas no residentes se alojan un mayor número de días.

Castilla La Mancha fue la cuarta comunidad con más establecimientos de alojamiento rural y con más plazas en 2013.

El grado de ocupación de Castilla La Mancha está por debajo del de la media española.

Este sector se caracteriza por un perfil de turista cuyo objetivo es realizar actividades y vivir nuevas experiencias. Este tipo de turista tiene entre treinta y cincuenta años, viaja tanto en pareja, como con familia y amigos y realiza este tipo de turismo de una a tres veces al año.

✓ Capítulo 4. Análisis de operaciones y procesos.

El complejo se sitúa en la Fuente Grande de Garaballa, un pueblo de la provincia de Cuenca, que se encuentra a 105 km de esta ciudad, y a 117 km de la ciudad de Valencia.

Garaballa cuenta con ciertos puntos de interés turístico, La iglesia de San Sebastián, el santuario de la virgen de Tejada o la fuente grande. Distintas rutas a realizar Ruta del mirador de la Olla o y la Laguna , El panteón de los Marqueses de Moya y diversas festividades que atraen a los turistas al pueblo La fiesta de San Sebastián o las de Tejada.

Para la distribución en planta de las instalaciones, se requiere tener en cuenta el decreto 4/1989 de 16 de enero de Ordenación y Clasificación de establecimientos hoteleros y el Decreto 93/2006 de 11 de julio del 2006, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural.

El terreno del complejo cuenta con 1092 metros cuadrados, de los que 892 metros cuadrados son suelo edificable ocupado por las cabañas, el bar, la zona de recepción y

el guarda equipajes y los 200 metros cuadrados restantes son zona ajardinada, zona de aparcamiento y área recreativa para niños.

Concretamente, el conjunto de las cabañas ocupa 698 metros cuadrados, el restaurante cuenta con 167 metros cuadrados, 100 de ellos dedicados al salón y a los dos baños de mujeres y hombres respectivamente y 67 metros cuadrados dedicados a la cocina, la despensa y la bodega.

En la entrada del complejo se ubicará la zona de recepción, el cuarto guarda equipajes, los dos vestuarios y los dos baños del personal. El área de estas instalaciones es de 27 metros cuadrados, repartidos en 6, 5, 4 y 4 metros cuadrados respectivamente.

En cuanto a las operaciones y procesos, quedan plasmadas en un mapa de servicio. El proceso del servicio de alojamiento en el que está incluido el proceso de reserva de actividades se divide en tres actos que son la acogida del turista, la despedida del cliente y el control de calidad y fidelización; cada uno dividido en diferentes pasos. El proceso del servicio de restauración se divide en cuatro actos: recepción del cliente, pedido del cliente, servir al cliente y facturación y despedida. A la vez, estos actos también constan de diferentes pasos.

✓ Capítulo 5: Análisis de la empresa.

Este complejo de turismo rural está regulado por el Decreto 93/2006 de 11 de julio del 2006, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural y su posterior modificación a través del Decreto 348/2008, de 09 de diciembre del 2008.

El CNAE 2009 de la actividad es el 5520 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

Ofrece tres servicios: alojamiento, restauración y actividades de ocio.

La misión del complejo es proporcionar una estancia en contacto con la naturaleza a los turistas prestando servicios de alojamiento, restauración y ocio.

La visión es llegar a ser un referente en el sector del turismo rural, generando nuevas emociones en el turista.

Los valores de la empresa son cercanía, amabilidad, confianza, atención personalizada, protección del entorno, costumbres, cultura y excelencia.

Con el fin de analizar la empresa, se ha utilizado la matriz DAFO.

Las debilidades más importantes son que se trata de unos socios poco experimentados como empresarios, la empresa es de nueva creación, no conocida en el mercado, existe la necesidad de realizar una elevada inversión en instalaciones y publicidad.

Las amenazas que se destacan son la actual coyuntura económica, la estacionalidad del sector, el exceso de oferta en relación con el nivel de demanda, los competidores, la competencia desleal, la ausencia de una misma nomenclatura para los alojamientos rurales en las distintas comunidades autónomas y la imagen extendida del turismo de sol y playa.

Las fortalezas más relevantes son las ganas y motivación de los emprendedores, el capital humano contratado en la empresa, su formación y competencias, el emplazamiento del complejo, la calidad, el entorno natural y los servicios ofrecidos como las actividades de ocio y la presencia de personal en recepción durante todo el día.

Las oportunidades más importantes son la saturación de los destinos de sol y playa o la apuesta por parte de las administraciones públicas por este tipo de turismo, destinando ayudas para su crecimiento.

Como respuesta a este análisis DAFO, se ha elaborado la matriz CAME, buscando medidas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

La forma jurídica que más se ajusta al proyecto es la de la Sociedad Limitada debido al carácter de sociedad cerrada respecto a la transmisión de participaciones y a la responsabilidad limitada por parte de los socios.

✓ Capítulo 6. Plan de Recursos Humanos.

La sociedad cuenta con dieciséis trabajadores, dos de ellos son los socios, desempeñando las funciones de gerente y directora.

Cada puesto estará retribuido según el convenio de hostelería de Cuenca del 2011, ya que no se ha acordado un nuevo convenio desde la fecha, quedando este como vigente hasta un nuevo acuerdo.

✓ Capítulo 7. Plan de marketing.

Desde el punto de vista del marketing, el servicio ofrecido por esta empresa se podría desglosar en:

Servicio esencial que es la oferta de alojamiento y comida.

Servicio incrementado que hace referencia al servicio de calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes.

La marca Complejo rural La Fuente Grande cuenta con atributos como la calidad y el buen precio. Aporta beneficios como el descanso o el contacto con la naturaleza,

transmite ciertos valores como cercanía, energía o confianza y va destinada a gente joven y adultos de clase media.

El público objetivo es gente de 26 a 64 años que viven en el medio urbano, principalmente en la Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha y la Comunidad Valenciana, a las que les gusta viajar, el contacto con la naturaleza y el respeto por el medio ambiente. Caracterizadas por un nivel cultural medio alto y un nivel adquisitivo medio. Viajan en pareja o en grupo de familia o amigos. Buscar información por internet y efectuar reservas online o telefónicamente.

Nuestra estrategia de posicionamiento es de liderazgo en calidad. Además, se caracteriza por unos precios acordes a la calidad prestada y a la situación económica actual.

Las herramientas de promoción son la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

Los objetivos del marketing son el conocimiento de la empresa por parte del público objetivo, construir una imagen, convicción y preferencia en el mercado, la compra y el mantenimiento del servicio en la mente del cliente.

La distribución, se llevará a cabo mediante nuestra página web, a través de distintos portales especializados en turismo rural o poniéndonos en contacto con el cliente como proveedores.

El precio ha sido fijado teniendo en cuenta el precio de la competencia y la percepción del cliente.

El precio medio por persona por pernoctar en el complejo en temporada alta es de 30,71 € y en temporada baja de 27,82 €.

El precio del restaurante es distinto en función de si se trata de comida o cena, de cliente alojado o no alojado y de la edad.

El precio de las actividades de ocio varía en función de la edad.

✓ Capítulo 8. Plan económico-financiero.

El importe correspondiente a la inversión inicial es de 708.339 euros.

Este se financia a través del capital social aportado por los socios, tanto en dinero como en especie y a través de un préstamo de la línea ICO 2015.

Según la cuenta de pérdidas y ganancias, el resultado del ejercicio durante los tres primeros años es negativo, debido a los elevados gastos de personal, lo que da lugar a un resultado de explotación también negativo.

Según los ratios, la empresa se encuentra en equilibrio financiero por su fondo de maniobra positivo, existe un exceso de liquidez, existe un equilibrio entre la financiación propia y ajena, se puede hacer frente a la financiación ajena, pero no a su coste, a causa del resultado de explotación negativo.

Los ratios de rentabilidad económica y financiera son negativos. Las medidas a adoptar serían aumentar los ingresos o disminuir la cifra de gastos.

Respecto a la recuperación de la inversión, el VAN a 23 años es positivo, por lo que se recuperará el capital invertido. La TIR es superior al coste de financiación, por lo que se confirma la viabilidad de la empresa.

✓ Capítulo 9. Calendario de ejecución.

Según la información obtenida mediante el diagrama de Gantt, el tiempo transcurrido desde que empiecen los trámites de constitución de la sociedad hasta que se ponga en funcionamiento su actividad será de 35 semanas.



## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Amat Salas, Oriol. (2008). Análisis económico-financiero. Barcelona. Editorial: Gestión 2000. 18ª edición.

Aranda Hipólito, Ángel. (1998). Dirección financiera de las empresas turísticas: Inversión y financiación. Madrid. Editorial: Centro de estudios Ramón Areces.

Bigné, J. Enrique. Miquel, Salvador. Mollá, Alejandro. (1994). Introducción al marketing. Madrid. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.

Bueno Campos, Eduardo. (2007). Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos. Madrid. Editorial Pirámide.

Callejón Gil, Ángela. García Martín, Vicente. (2009). Contabilidad “adaptada al plan general de contabilidad 2008”. Madrid. Editorial Pirámide.

Cruz Roche, Ignacio. (1990). Fundamentos del marketing. Barcelona. Editorial: Ariel.

De Miguel Fernández, Enrique. (2005). Introducción a la gestión (Management). Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.

Dornbusch, Rudiger. Fischer, Stanley. Startz, Richard. (2004). Macroeconomía. Madrid. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España, 9ª Edición.

García Martínez, Gabriel. Polo Garrido, Fernando. Seguí Mas, Elies. Silvestre Esteve, Enrique. (2007). El sector servicios: Un análisis empresarial. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.

Herrero Blasco, Aurelio. Perelló Marín, Rosario. Ribes Giner, Gabriela. (2011) Los Recursos Humanos en la empresa. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia.

Johnson, Gerry. Scholes, Kevan. Whittington, Richard. (2010). Fundamentos de estrategia. Madrid. Editorial: Pearson.

Kotler, Philip. (1992). Dirección de Marketing. Madrid. Editorial: Prentico hall, 7ª edición.

Krajewski, Lee. Ritzman, Larry. (2000). Administración de operaciones: Estrategia y análisis. México. Editorial: Pearson educación.

Marimón Durá, Rafael. Olavarría Iglesia, Jesús. Viciano Pastor, Javier. (2008). Legislación mercantil básica. Valencia. Editorial: Tirant lo Blanch, 6ª edición.

## Documentos digitales

Calidad turística (2013) Información general SCTE.

<http://www.profesionales.calidadturistica.es/index.aspx>

Fecha de consulta [20/09/2014]

Europa Press (2013) Las CC.AA homogeneizarán la nomenclatura de los alojamientos rurales con estrellas como nuevo símbolo.

<http://www.europapress.es/turismo/turismo-verde-noticias/noticia-ccaa-homogenizaran-nomenclatura-alojamientos-rurales-estrellas-nuevo-simbolo-20130408192944.html>

Fecha de consulta [15/09/2014]

IDC (2012) Tendencias del turismo rural en España.

[http://www.idcfederacion.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162:tendencias-turismo-rural-espana&catid=39:noticias-medio-rural&Itemid=122](http://www.idcfederacion.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=162:tendencias-turismo-rural-espana&catid=39:noticias-medio-rural&Itemid=122)

Fecha de consulta [15/08/2014]

IET (2007) Plan de turismo español horizonte 2020.

[www.tourspain.es/es-es/.../Plan Turismo Español Horizonte 2020.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/.../Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf)

Fecha de consulta [20/08/2014]

INE (2014) Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros año 2013.

<http://www.ine.es/prensa/np0114.htm>

Fecha de consulta [29/08/2014]

INE (2014) Encuestas de ocupación en alojamientos de turismo rural año 2013.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase>

Fecha de consulta [28/08/2014]

INE (2013) Encuestas de ocupación en alojamientos de turismo rural año 2012.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase>

Fecha de consulta [27/08/2014]

INE (2012) Encuestas de ocupación en alojamientos de turismo rural año 2011.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase>

Fecha de consulta [27/08/2014]

INE (2011) Encuestas de ocupación en alojamientos de turismo rural año 2010.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase>

Fecha de consulta [26/08/2014]

INE (2010) Encuestas de ocupación en alojamientos de turismo rural año 2009.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase>

Fecha de consulta [26/08/2014]

Ministerio de empleo y Seguridad social (2013) Anuario de estadísticas del Ministerio de empleo y Seguridad Social 2013.

<http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ANUARIO2013/index.htm>

Fecha de consulta [10/10/2014]

REDR (2009) Política de desarrollo rural de la UE 2007-2013.

<http://www.redr.es/es/portal.do?IDM=50&NM=2>

Fecha de consulta [01/09/2014]

REDR (2014) Redes y grupos.

<http://www.redr.es/es/tratarAplicacionGrupo.do?idComunidadAutonoma=5>

Fecha de consulta [03/09/2014]

REDR (2014) Se aplaza a 2015 la aprobación de los programas de desarrollo rural españoles 2014-2020.

<http://www.redr.es/es/cargarAplicacionNoticia.do?texto=&identificador=26654&fechaDesde=&idCategoria=0&fechaHasta=>

Fecha de consulta [28/12/2014]

Toprural (2013) Radiografía del viajero rural 2013.

[http://www.toprural.com/radiografia-del-viajero-rural\\_1.html](http://www.toprural.com/radiografia-del-viajero-rural_1.html)

Fecha de consulta [19/09/2014]

Toprural (2013) Estrellas verdes, nueva clasificación común para el turismo rural.

<http://blog.toprural.com/estrellas-verdes-la-nueva-clasificacion-comun-del-turismo-rural/>

Fecha de consulta [14/09/2014]

Tourspain (2013) Plan nacional e integral de turismo 2012-2015.

<http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx>

Fecha de consulta [04/10/2014]

### **Bibliografía Legal**

Convenio colectivo provincial de la provincia de Cuenca para los años 2010 y 2011.

Decreto 4/1989 de 16 de enero, sobre ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros.

Decreto 93/2006, de 11-07-2006, de Ordenación del Alojamiento turístico en el Medio Rural de Castilla La Mancha.

Decreto 348/2008, de 09-12-2008, por el que se modifican determinadas disposiciones del Decreto 93/2006 de 11 de julio, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural de Castilla-La Mancha.

## ANEXOS

**ANEXO 1. RELACIÓN DE OTRO INMOVILIZADO MATERIAL**

<b>CABAÑAS</b>	<b>PRECIO TOTAL SIN IVA</b>
<b>Salón</b>	<b>20.780 €</b>
8 sofás 2 plazas	1.210 €
8 sofás 4 plazas	1.977 €
1 sofá XXL	925 €
66 sillas	1.500 €
14 mesas cuadradas	1.840 €
3 mesas extensibles	617 €
71 lámparas	1.022 €
17 televisores	5.606 €
17 DVDs	478 €
17 aires acondicionados	5.606 €
<b>Cocina</b>	<b>11.041 €</b>
17 fregaderos y grifos	617 €
17 hornos	688 €
17 bancadas	336 €
17 armarios de cocina	843 €
17 papeleras	85 €
17 sartenes	477 €
17 cacerolas	421 €
17 cazos	210 €
17 cucharones	63 €
17 paletas	63 €
17 lavadoras	3.498 €
17 frigoríficos	2.514 €
17 microondas	773 €
66 tenedores	60 €
66 cuchillos	60 €
66 cucharas	60 €
66 vasos	26 €
66 platos llanos	109 €
66 platos hondos	109 €
17 trapos de cocina	30 €
<b>Baño</b>	<b>3.986 €</b>
17 armarios	421 €
17 espejos	211 €
2 jacuzzis	3.057 €
66 toallas grandes	264 €
17 toallas pequeñas	34 €
<b>Aseo</b>	<b>111 €</b>
3 espejos	37 €
3 armarios	74 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

<b>Habitación</b>	<b>14.064 €</b>
17 teléfonos	143 €
17 cajas fuertes	529 €
27 armarios	3.190 €
27 mesitas	691 €
2 camas individuales	350 €
18 camas dobles	3.853 €
14 literas dobles	2.880 €
30 sábanas cama individual	173 €
25 sábanas cama doble	413 €
30 edredones cama individual	619 €
25 edredones cama doble	826 €
48 mantas	397 €

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>RESTAURANTE</b>	<b>PRECIO TOTAL SIN IVA</b>
<b>Salón</b>	<b>3.975 €</b>
50 sillas	1.137 €
15 mesas	2.005 €
1 televisor	330 €
4 lámparas	132 €
1 aire acondicionado	355 €
2 papeleras	17 €
<b>Cocina</b>	<b>3.682 €</b>
1 teléfono	20 €
1 fregadero y grifo	36 €
1 horno	222 €
1 bancada	47 €
2 armarios de cocina	100 €
1 papelera	5 €
3 sartenes	32 €
5 cacerolas	181 €
3 cazos	43 €
1 cafetera	81 €
3 cucharones	11 €
2 paletas	7 €
2 tijeras	7 €
2 armarios frigoríficos	2.169 €
1 nevera	413 €
1 microondas	45 €
30 tenedores	28 €
30 cucharas	28 €
30 cuchillos	28 €
30 vasos	12 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

30 copas	22 €
30 platos llanos	49 €
30 platos hondos	49 €
6 bandejas	35 €
6 trapos de cocina	10 €
<b>Baño</b>	<b>90 €</b>
2 armarios	50 €
2 espejos	25 €
8 toallas pequeñas	16 €
<b>Despensa</b>	<b>208 €</b>
4 estanterías	101 €
3 armarios	107 €

Fuente: Elaboración propia, 2015

ZONA DE RECEPCIÓN	PRECIO TOTAL SIN IVA
<b>RECEPCIÓN</b>	<b>290 €</b>
1 estantería	27 €
1 impresora multifunción	49 €
1 escritorio	99 €
1 silla	81 €
1 teléfono	20 €
1 lámpara	14 €
<b>Baños</b>	<b>119 €</b>
2 armarios	50 €
2 espejos	25 €
8 toallas pequeñas	16 €
2 lámparas	29 €

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ANEXO 2. PRÉSTAMO AMORTIZACIÓN CONSTANTE**

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
0				308.339,00 €
1	1.285,00 €	1.572,00 €	2.857,00 €	307.054,00 €
2	1.285,00 €	1.565,00 €	2.850,00 €	305.770,00 €
3	1.285,00 €	1.559,00 €	2.843,00 €	304.485,00 €
4	1.285,00 €	1.552,00 €	2.837,00 €	303.200,00 €
5	1.285,00 €	1.546,00 €	2.830,00 €	301.915,00 €
6	1.285,00 €	1.539,00 €	2.824,00 €	300.631,00 €
7	1.285,00 €	1.532,00 €	2.817,00 €	299.346,00 €
8	1.285,00 €	1.526,00 €	2.811,00 €	298.061,00 €
9	1.285,00 €	1.519,00 €	2.804,00 €	296.776,00 €
10	1.285,00 €	1.513,00 €	2.798,00 €	295.492,00 €
11	1.285,00 €	1.506,00 €	2.791,00 €	294.207,00 €
12	1.285,00 €	1.500,00 €	2.784,00 €	292.922,00 €
13	1.285,00 €	1.493,00 €	2.778,00 €	291.637,00 €
14	1.285,00 €	1.487,00 €	2.771,00 €	290.353,00 €
15	1.285,00 €	1.480,00 €	2.765,00 €	289.068,00 €
16	1.285,00 €	1.474,00 €	2.758,00 €	287.783,00 €
17	1.285,00 €	1.467,00 €	2.752,00 €	286.498,00 €
18	1.285,00 €	1.460,00 €	2.745,00 €	285.214,00 €
19	1.285,00 €	1.454,00 €	2.739,00 €	283.929,00 €
20	1.285,00 €	1.447,00 €	2.732,00 €	282.644,00 €
21	1.285,00 €	1.441,00 €	2.726,00 €	281.359,00 €
22	1.285,00 €	1.434,00 €	2.719,00 €	280.075,00 €
23	1.285,00 €	1.428,00 €	2.712,00 €	278.790,00 €
24	1.285,00 €	1.421,00 €	2.706,00 €	277.505,00 €
25	1.285,00 €	1.415,00 €	2.699,00 €	276.220,00 €
26	1.285,00 €	1.408,00 €	2.693,00 €	274.936,00 €
27	1.285,00 €	1.401,00 €	2.686,00 €	273.651,00 €
28	1.285,00 €	1.395,00 €	2.680,00 €	272.366,00 €
29	1.285,00 €	1.388,00 €	2.673,00 €	271.081,00 €
30	1.285,00 €	1.382,00 €	2.667,00 €	269.797,00 €
31	1.285,00 €	1.375,00 €	2.660,00 €	268.512,00 €
32	1.285,00 €	1.369,00 €	2.653,00 €	267.227,00 €
33	1.285,00 €	1.362,00 €	2.647,00 €	265.942,00 €
34	1.285,00 €	1.356,00 €	2.640,00 €	264.658,00 €
35	1.285,00 €	1.349,00 €	2.634,00 €	263.373,00 €
36	1.285,00 €	1.343,00 €	2.627,00 €	262.088,00 €
37	1.285,00 €	1.336,00 €	2.621,00 €	260.803,00 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
38	1.285,00 €	1.329,00 €	2.614,00 €	259.519,00 €
39	1.285,00 €	1.323,00 €	2.608,00 €	258.234,00 €
40	1.285,00 €	1.316,00 €	2.601,00 €	256.949,00 €
41	1.285,00 €	1.310,00 €	2.595,00 €	255.664,00 €
42	1.285,00 €	1.303,00 €	2.588,00 €	254.380,00 €
43	1.285,00 €	1.297,00 €	2.581,00 €	253.095,00 €
44	1.285,00 €	1.290,00 €	2.575,00 €	251.810,00 €
45	1.285,00 €	1.284,00 €	2.568,00 €	250.525,00 €
46	1.285,00 €	1.277,00 €	2.562,00 €	249.241,00 €
47	1.285,00 €	1.271,00 €	2.555,00 €	247.956,00 €
48	1.285,00 €	1.264,00 €	2.549,00 €	246.671,00 €
49	1.285,00 €	1.257,00 €	2.542,00 €	245.386,00 €
50	1.285,00 €	1.251,00 €	2.536,00 €	244.102,00 €
51	1.285,00 €	1.244,00 €	2.529,00 €	242.817,00 €
52	1.285,00 €	1.238,00 €	2.523,00 €	241.532,00 €
53	1.285,00 €	1.231,00 €	2.516,00 €	240.247,00 €
54	1.285,00 €	1.225,00 €	2.509,00 €	238.963,00 €
55	1.285,00 €	1.218,00 €	2.503,00 €	237.678,00 €
56	1.285,00 €	1.212,00 €	2.496,00 €	236.393,00 €
57	1.285,00 €	1.205,00 €	2.490,00 €	235.108,00 €
58	1.285,00 €	1.198,00 €	2.483,00 €	233.824,00 €
59	1.285,00 €	1.192,00 €	2.477,00 €	232.539,00 €
60	1.285,00 €	1.185,00 €	2.470,00 €	231.254,00 €
61	1.285,00 €	1.179,00 €	2.464,00 €	229.970,00 €
62	1.285,00 €	1.172,00 €	2.457,00 €	228.685,00 €
63	1.285,00 €	1.166,00 €	2.450,00 €	227.400,00 €
64	1.285,00 €	1.159,00 €	2.444,00 €	226.115,00 €
65	1.285,00 €	1.153,00 €	2.437,00 €	224.831,00 €
66	1.285,00 €	1.146,00 €	2.431,00 €	223.546,00 €
67	1.285,00 €	1.140,00 €	2.424,00 €	222.261,00 €
68	1.285,00 €	1.133,00 €	2.418,00 €	220.976,00 €
69	1.285,00 €	1.126,00 €	2.411,00 €	219.692,00 €
70	1.285,00 €	1.120,00 €	2.405,00 €	218.407,00 €
71	1.285,00 €	1.113,00 €	2.398,00 €	217.122,00 €
72	1.285,00 €	1.107,00 €	2.392,00 €	215.837,00 €
73	1.285,00 €	1.100,00 €	2.385,00 €	214.553,00 €
74	1.285,00 €	1.094,00 €	2.378,00 €	213.268,00 €
75	1.285,00 €	1.087,00 €	2.372,00 €	211.983,00 €
76	1.285,00 €	1.081,00 €	2.365,00 €	210.698,00 €
77	1.285,00 €	1.074,00 €	2.359,00 €	209.414,00 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
78	1.285,00 €	1.067,00 €	2.352,00 €	208.129,00 €
79	1.285,00 €	1.061,00 €	2.346,00 €	206.844,00 €
80	1.285,00 €	1.054,00 €	2.339,00 €	205.559,00 €
81	1.285,00 €	1.048,00 €	2.333,00 €	204.275,00 €
82	1.285,00 €	1.041,00 €	2.326,00 €	202.990,00 €
83	1.285,00 €	1.035,00 €	2.319,00 €	201.705,00 €
84	1.285,00 €	1.028,00 €	2.313,00 €	200.420,00 €
85	1.285,00 €	1.022,00 €	2.306,00 €	199.136,00 €
86	1.285,00 €	1.015,00 €	2.300,00 €	197.851,00 €
87	1.285,00 €	1.009,00 €	2.293,00 €	196.566,00 €
88	1.285,00 €	1.002,00 €	2.287,00 €	195.281,00 €
89	1.285,00 €	995,00 €	2.280,00 €	193.997,00 €
90	1.285,00 €	989,00 €	2.274,00 €	192.712,00 €
91	1.285,00 €	982,00 €	2.267,00 €	191.427,00 €
92	1.285,00 €	976,00 €	2.261,00 €	190.142,00 €
93	1.285,00 €	969,00 €	2.254,00 €	188.858,00 €
94	1.285,00 €	963,00 €	2.247,00 €	187.573,00 €
95	1.285,00 €	956,00 €	2.241,00 €	186.288,00 €
96	1.285,00 €	950,00 €	2.234,00 €	185.003,00 €
97	1.285,00 €	943,00 €	2.228,00 €	183.719,00 €
98	1.285,00 €	937,00 €	2.221,00 €	182.434,00 €
99	1.285,00 €	930,00 €	2.215,00 €	181.149,00 €
100	1.285,00 €	923,00 €	2.208,00 €	179.864,00 €
101	1.285,00 €	917,00 €	2.202,00 €	178.580,00 €
102	1.285,00 €	910,00 €	2.195,00 €	177.295,00 €
103	1.285,00 €	904,00 €	2.189,00 €	176.010,00 €
104	1.285,00 €	897,00 €	2.182,00 €	174.725,00 €
105	1.285,00 €	891,00 €	2.175,00 €	173.441,00 €
106	1.285,00 €	884,00 €	2.169,00 €	172.156,00 €
107	1.285,00 €	878,00 €	2.162,00 €	170.871,00 €
108	1.285,00 €	871,00 €	2.156,00 €	169.586,00 €
109	1.285,00 €	864,00 €	2.149,00 €	168.302,00 €
110	1.285,00 €	858,00 €	2.143,00 €	167.017,00 €
111	1.285,00 €	851,00 €	2.136,00 €	165.732,00 €
112	1.285,00 €	845,00 €	2.130,00 €	164.447,00 €
113	1.285,00 €	838,00 €	2.123,00 €	163.163,00 €
114	1.285,00 €	832,00 €	2.116,00 €	161.878,00 €
115	1.285,00 €	825,00 €	2.110,00 €	160.593,00 €
116	1.285,00 €	819,00 €	2.103,00 €	159.308,00 €
117	1.285,00 €	812,00 €	2.097,00 €	158.024,00 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
118	1.285,00 €	806,00 €	2.090,00 €	156.739,00 €
119	1.285,00 €	799,00 €	2.084,00 €	155.454,00 €
120	1.285,00 €	792,00 €	2.077,00 €	154.170,00 €
121	1.285,00 €	786,00 €	2.071,00 €	152.885,00 €
122	1.285,00 €	779,00 €	2.064,00 €	151.600,00 €
123	1.285,00 €	773,00 €	2.058,00 €	150.315,00 €
124	1.285,00 €	766,00 €	2.051,00 €	149.031,00 €
125	1.285,00 €	760,00 €	2.044,00 €	147.746,00 €
126	1.285,00 €	753,00 €	2.038,00 €	146.461,00 €
127	1.285,00 €	747,00 €	2.031,00 €	145.176,00 €
128	1.285,00 €	740,00 €	2.025,00 €	143.892,00 €
129	1.285,00 €	733,00 €	2.018,00 €	142.607,00 €
130	1.285,00 €	727,00 €	2.012,00 €	141.322,00 €
131	1.285,00 €	720,00 €	2.005,00 €	140.037,00 €
132	1.285,00 €	714,00 €	1.999,00 €	138.753,00 €
133	1.285,00 €	707,00 €	1.992,00 €	137.468,00 €
134	1.285,00 €	701,00 €	1.985,00 €	136.183,00 €
135	1.285,00 €	694,00 €	1.979,00 €	134.898,00 €
136	1.285,00 €	688,00 €	1.972,00 €	133.614,00 €
137	1.285,00 €	681,00 €	1.966,00 €	132.329,00 €
138	1.285,00 €	675,00 €	1.959,00 €	131.044,00 €
139	1.285,00 €	668,00 €	1.953,00 €	129.759,00 €
140	1.285,00 €	661,00 €	1.946,00 €	128.475,00 €
141	1.285,00 €	655,00 €	1.940,00 €	127.190,00 €
142	1.285,00 €	648,00 €	1.933,00 €	125.905,00 €
143	1.285,00 €	642,00 €	1.927,00 €	124.620,00 €
144	1.285,00 €	635,00 €	1.920,00 €	123.336,00 €
145	1.285,00 €	629,00 €	1.913,00 €	122.051,00 €
146	1.285,00 €	622,00 €	1.907,00 €	120.766,00 €
147	1.285,00 €	616,00 €	1.900,00 €	119.481,00 €
148	1.285,00 €	609,00 €	1.894,00 €	118.197,00 €
149	1.285,00 €	603,00 €	1.887,00 €	116.912,00 €
150	1.285,00 €	596,00 €	1.881,00 €	115.627,00 €
151	1.285,00 €	589,00 €	1.874,00 €	114.342,00 €
152	1.285,00 €	583,00 €	1.868,00 €	113.058,00 €
153	1.285,00 €	576,00 €	1.861,00 €	111.773,00 €
154	1.285,00 €	570,00 €	1.855,00 €	110.488,00 €
155	1.285,00 €	563,00 €	1.848,00 €	109.203,00 €
156	1.285,00 €	557,00 €	1.841,00 €	107.919,00 €
157	1.285,00 €	550,00 €	1.835,00 €	106.634,00 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
158	1.285,00 €	544,00 €	1.828,00 €	105.349,00 €
159	1.285,00 €	537,00 €	1.822,00 €	104.064,00 €
160	1.285,00 €	530,00 €	1.815,00 €	102.780,00 €
161	1.285,00 €	524,00 €	1.809,00 €	101.495,00 €
162	1.285,00 €	517,00 €	1.802,00 €	100.210,00 €
163	1.285,00 €	511,00 €	1.796,00 €	98.925,00 €
164	1.285,00 €	504,00 €	1.789,00 €	97.641,00 €
165	1.285,00 €	498,00 €	1.782,00 €	96.356,00 €
166	1.285,00 €	491,00 €	1.776,00 €	95.071,00 €
167	1.285,00 €	485,00 €	1.769,00 €	93.786,00 €
168	1.285,00 €	478,00 €	1.763,00 €	92.502,00 €
169	1.285,00 €	472,00 €	1.756,00 €	91.217,00 €
170	1.285,00 €	465,00 €	1.750,00 €	89.932,00 €
171	1.285,00 €	458,00 €	1.743,00 €	88.647,00 €
172	1.285,00 €	452,00 €	1.737,00 €	87.363,00 €
173	1.285,00 €	445,00 €	1.730,00 €	86.078,00 €
174	1.285,00 €	439,00 €	1.724,00 €	84.793,00 €
175	1.285,00 €	432,00 €	1.717,00 €	83.508,00 €
176	1.285,00 €	426,00 €	1.710,00 €	82.224,00 €
177	1.285,00 €	419,00 €	1.704,00 €	80.939,00 €
178	1.285,00 €	413,00 €	1.697,00 €	79.654,00 €
179	1.285,00 €	406,00 €	1.691,00 €	78.369,00 €
180	1.285,00 €	399,00 €	1.684,00 €	77.085,00 €
181	1.285,00 €	393,00 €	1.678,00 €	75.800,00 €
182	1.285,00 €	386,00 €	1.671,00 €	74.515,00 €
183	1.285,00 €	380,00 €	1.665,00 €	73.231,00 €
184	1.285,00 €	373,00 €	1.658,00 €	71.946,00 €
185	1.285,00 €	367,00 €	1.651,00 €	70.661,00 €
186	1.285,00 €	360,00 €	1.645,00 €	69.376,00 €
187	1.285,00 €	354,00 €	1.638,00 €	68.092,00 €
188	1.285,00 €	347,00 €	1.632,00 €	66.807,00 €
189	1.285,00 €	341,00 €	1.625,00 €	65.522,00 €
190	1.285,00 €	334,00 €	1.619,00 €	64.237,00 €
191	1.285,00 €	327,00 €	1.612,00 €	62.953,00 €
192	1.285,00 €	321,00 €	1.606,00 €	61.668,00 €
193	1.285,00 €	314,00 €	1.599,00 €	60.383,00 €
194	1.285,00 €	308,00 €	1.593,00 €	59.098,00 €
195	1.285,00 €	301,00 €	1.586,00 €	57.814,00 €
196	1.285,00 €	295,00 €	1.579,00 €	56.529,00 €
197	1.285,00 €	288,00 €	1.573,00 €	55.244,00 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
198	1.285,00 €	282,00 €	1.566,00 €	53.959,00 €
199	1.285,00 €	275,00 €	1.560,00 €	52.675,00 €
200	1.285,00 €	269,00 €	1.553,00 €	51.390,00 €
201	1.285,00 €	262,00 €	1.547,00 €	50.105,00 €
202	1.285,00 €	255,00 €	1.540,00 €	48.820,00 €
203	1.285,00 €	249,00 €	1.534,00 €	47.536,00 €
204	1.285,00 €	242,00 €	1.527,00 €	46.251,00 €
205	1.285,00 €	236,00 €	1.521,00 €	44.966,00 €
206	1.285,00 €	229,00 €	1.514,00 €	43.681,00 €
207	1.285,00 €	223,00 €	1.507,00 €	42.397,00 €
208	1.285,00 €	216,00 €	1.501,00 €	41.112,00 €
209	1.285,00 €	210,00 €	1.494,00 €	39.827,00 €
210	1.285,00 €	203,00 €	1.488,00 €	38.542,00 €
211	1.285,00 €	196,00 €	1.481,00 €	37.258,00 €
212	1.285,00 €	190,00 €	1.475,00 €	35.973,00 €
213	1.285,00 €	183,00 €	1.468,00 €	34.688,00 €
214	1.285,00 €	177,00 €	1.462,00 €	33.403,00 €
215	1.285,00 €	170,00 €	1.455,00 €	32.119,00 €
216	1.285,00 €	164,00 €	1.448,00 €	30.834,00 €
217	1.285,00 €	157,00 €	1.442,00 €	29.549,00 €
218	1.285,00 €	151,00 €	1.435,00 €	28.264,00 €
219	1.285,00 €	144,00 €	1.429,00 €	26.980,00 €
220	1.285,00 €	138,00 €	1.422,00 €	25.695,00 €
221	1.285,00 €	131,00 €	1.416,00 €	24.410,00 €
222	1.285,00 €	124,00 €	1.409,00 €	23.125,00 €
223	1.285,00 €	118,00 €	1.403,00 €	21.841,00 €
224	1.285,00 €	111,00 €	1.396,00 €	20.556,00 €
225	1.285,00 €	105,00 €	1.390,00 €	19.271,00 €
226	1.285,00 €	98,00 €	1.383,00 €	17.986,00 €
227	1.285,00 €	92,00 €	1.376,00 €	16.702,00 €
228	1.285,00 €	85,00 €	1.370,00 €	15.417,00 €
229	1.285,00 €	79,00 €	1.363,00 €	14.132,00 €
230	1.285,00 €	72,00 €	1.357,00 €	12.847,00 €
231	1.285,00 €	65,00 €	1.350,00 €	11.563,00 €
232	1.285,00 €	59,00 €	1.344,00 €	10.278,00 €
233	1.285,00 €	52,00 €	1.337,00 €	8.993,00 €
234	1.285,00 €	46,00 €	1.331,00 €	7.708,00 €
235	1.285,00 €	39,00 €	1.324,00 €	6.424,00 €
236	1.285,00 €	33,00 €	1.317,00 €	5.139,00 €
237	1.285,00 €	26,00 €	1.311,00 €	3.854,00 €

PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO DE TURISMO RURAL LA FUENTE GRANDE

---

MES	AMORTIZACIÓN FINANCIERA	INTERESES	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE
238	1.285,00 €	20,00 €	1.304,00 €	2.569,00 €
239	1.285,00 €	13,00 €	1.298,00 €	1.285,00 €
240	1.285,00 €	7,00 €	1.291,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ANEXO 3. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO PESIMISTA**

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Importe Neto de la cifra de negocios</b>	177.122,09 €	185.978,19 €	199.277,10 €
Prestaciones de servicios	169.504,50 €	177.979,73 €	188.658,51 €
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>14.545,45 €</b>	<b>14.836,36 €</b>	<b>15.133,09 €</b>
Consumos	14.545,45 €	14.836,36 €	15.133,09 €
<b>Gastos de personal</b>	<b>234.158,53 €</b>	<b>238.841,70 €</b>	<b>246.006,95 €</b>
Sueldos y salarios	176.923,71 €	180.462,18 €	185.876,05 €
Cargas sociales	57.234,82 €	58.379,52 €	60.130,90 €
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>15.010,00 €</b>	<b>15.310,20 €</b>	<b>15.616,40 €</b>
Servicios exteriores	15.010,00 €	15.310,20 €	15.616,40 €
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>17.333,90 €</b>	<b>17.333,90 €</b>	<b>17.333,90 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>-103.925,79 €</b>	<b>-100.343,97 €</b>	<b>-94.813,24 €</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>18.429,00 €</b>	<b>17.486,00 €</b>	<b>16.543,00 €</b>
Por deudas con terceros	18.429,00 €	17.486,00 €	16.543,00 €
<b>Resultado financiero</b>	<b>-18.429,00 €</b>	<b>-17.486,00 €</b>	<b>-16.543,00 €</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-122.354,79 €</b>	<b>-117.829,97 €</b>	<b>-111.356,24 €</b>
Impuesto sobre beneficios			
<b>Resultado procedente de op. Continuas</b>	<b>-122.354,79 €</b>	<b>-117.829,97 €</b>	<b>-111.356,24 €</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-122.354,79 €</b>	<b>-117.829,97 €</b>	<b>-111.356,24 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ANEXO 4. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Importe Neto de la cifra de negocios</b>	<b>342.012,28 €</b>	<b>359.112,89 €</b>	<b>377.068,54 €</b>
Prestaciones de servicios	342.012,28 €	359.112,89 €	377.068,54 €
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>36.363,63 €</b>	<b>37.090,90 €</b>	<b>37.832,73 €</b>
Consumos	36.363,63 €	37.090,90 €	37.832,73 €
<b>Gastos de personal</b>	<b>258.216,94 €</b>	<b>263.381,28 €</b>	<b>271.282,72 €</b>
Sueldos y salarios	195.101,58 €	199.003,61 €	204.973,72 €
Cargas sociales	63.115,36 €	64.377,67 €	66.309,00 €
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>20.170,00 €</b>	<b>20.573,40 €</b>	<b>20.984,87 €</b>
Servicios exteriores	20.170,00 €	20.573,40 €	20.984,87 €
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>17.333,90 €</b>	<b>17.333,90 €</b>	<b>17.333,90 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>9.927,81 €</b>	<b>20.733,41 €</b>	<b>29.634,32 €</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>18.429,00 €</b>	<b>17.486,00 €</b>	<b>16.543,00 €</b>
Por deudas con terceros	18.429,00 €	17.486,00 €	16.543,00 €
<b>Resultado financiero</b>	<b>-18.429,00 €</b>	<b>-17.486,00 €</b>	<b>-16.543,00 €</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-8.501,19 €</b>	<b>3.247,41 €</b>	<b>13.091,32 €</b>
Impuesto sobre beneficios		811,85 €	3.272,83 €
<b>Resultado procedente de op. Continuas</b>	<b>-8.501,19 €</b>	<b>2.435,56 €</b>	<b>9.818,49 €</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-8.501,19 €</b>	<b>2.435,56 €</b>	<b>9.818,49 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ANEXO 5. BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO PESIMISTA**

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>549.067,10 €</b>	<b>531.733,20 €</b>	<b>514.399,30 €</b>
<b>1. Inmovilizado Intangible</b>	<b>1.340,00 €</b>	<b>680,00 €</b>	<b>20,00 €</b>
Aplicaciones Informáticas	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acumulada	-660,00 €	-1.320,00 €	-1.980,00 €
<b>2. Inmovilizado material</b>	<b>547.727,10 €</b>	<b>531.053,20 €</b>	<b>514.379,30 €</b>
Terrenos	38.220,00 €	38.220,00 €	38.220,00 €
Construcciones	452.415,00 €	452.415,00 €	452.415,00 €
Instalaciones Técnicas y otro inmovilizado material	73.766,00 €	73.766,00 €	73.766,00 €
Amortización acumulada	-16.673,90 €	-33.347,80 €	-50.021,70 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>59.778,11 €</b>	<b>-56.137,96 €</b>	<b>-43.225,51 €</b>
<b>2. Existencias</b>	<b>14.545,45 €</b>	<b>14.836,36 €</b>	<b>15.133,09 €</b>
<b>7. Efectivo y otros activos equivalentes</b>	<b>45.232,66 €</b>	<b>-70.974,32 €</b>	<b>-58.358,60 €</b>
Tesorería	45.232,66 €	-70.974,32 €	-58.358,60 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>608.845,21 €</b>	<b>475.595,24 €</b>	<b>471.173,79 €</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>315.865,21 €</b>	<b>198.035,24 €</b>	<b>209.033,79 €</b>
<b>A-1. Fondos propios</b>	<b>315.865,21 €</b>	<b>198.035,24 €</b>	<b>209.033,79 €</b>
<b>1. Capital</b>	<b>438.220,00 €</b>	<b>438.220,00 €</b>	<b>438.220,00 €</b>
Capital escriturado	438.220,00 €	438.220,00 €	438.220,00 €
<b>5. Resultado de ejercicios anteriores</b>		<b>-122.354,79 €</b>	<b>-117.829,97 €</b>
Resultados negativos de ejercicios anteriores		-122.354,79 €	-117.829,97 €
<b>7. Resultado del ejercicio</b>	<b>-122.354,79 €</b>	<b>-117.829,97 €</b>	<b>-111.356,24 €</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>277.560,00 €</b>	<b>262.140,00 €</b>	<b>246.720,00 €</b>
<b>2. Deudas a Largo Plazo</b>	<b>277.560,00 €</b>	<b>262.140,00 €</b>	<b>246.720,00 €</b>
Deudas con entidades de crédito	277.560,00 €	262.140,00 €	246.720,00 €
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>
<b>3. Deudas a Corto Plazo</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>
Deudas con entidades de crédito	15.420,00 €	15.420,00 €	15.420,00 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>608.845,21 €</b>	<b>475.595,24 €</b>	<b>471.173,79 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ANEXO 6. BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA**

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>549.067,10 €</b>	<b>531.733,20 €</b>	<b>514.399,30 €</b>
<b>1. Inmovilizado Intangible</b>	<b>1.340,00 €</b>	<b>680,00 €</b>	<b>20,00 €</b>
Aplicaciones Informáticas	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acumulada	-660,00 €	-1.320,00 €	-1.980,00 €
<b>2. Inmovilizado material</b>	<b>547.727,10 €</b>	<b>531.053,20 €</b>	<b>514.379,30 €</b>
Terrenos	38.220,00 €	38.220,00 €	38.220,00 €
Construcciones	452.415,00 €	452.415,00 €	452.415,00 €
Instalaciones Técnicas y otro inmovilizado material	73.766,00 €	73.766,00 €	73.766,00 €
Amortización acumulada	-16.673,90 €	-33.347,80 €	-50.021,70 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>173.631,71 €</b>	<b>177.981,17 €</b>	<b>195.779,19 €</b>
<b>2. Existencias</b>	<b>36.363,63 €</b>	<b>37.090,90 €</b>	<b>37.832,73 €</b>
<b>7. Efectivo y otros activos equivalentes</b>	<b>137.268,08 €</b>	<b>140.890,27 €</b>	<b>157.946,46 €</b>
Tesorería	137.268,08 €	140.890,27 €	157.946,46 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>722.698,81 €</b>	<b>709.714,37 €</b>	<b>710.178,49 €</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>429.718,81 €</b>	<b>432.154,37 €</b>	<b>448.038,49 €</b>
<b>A-1. Fondos propios</b>	<b>429.718,81 €</b>	<b>432.154,37 €</b>	<b>448.038,49 €</b>
<b>1. Capital</b>	<b>438.220,00 €</b>	<b>438.220,00 €</b>	<b>438.220,00 €</b>
Capital escriturado	438.220,00 €	438.220,00 €	438.220,00 €
<b>5. Resultado de ejercicios anteriores</b>		<b>-8.501,19 €</b>	
Resultados negativos de ejercicios anteriores		-8.501,19 €	
<b>7. Resultado del ejercicio</b>	<b>-8.501,19 €</b>	<b>2.435,56 €</b>	<b>9.818,49 €</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>277.560,00 €</b>	<b>262.140,00 €</b>	<b>246.720,00 €</b>
<b>2. Deudas a Largo Plazo</b>	<b>277.560,00 €</b>	<b>262.140,00 €</b>	<b>246.720,00 €</b>
Deudas con entidades de crédito	277.560,00 €	262.140,00 €	246.720,00 €
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>
<b>3. Deudas a Corto Plazo</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>	<b>15.420,00 €</b>
Deudas con entidades de crédito	15.420,00 €	15.420,00 €	15.420,00 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>722.698,81 €</b>	<b>709.714,37 €</b>	<b>710.178,49 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

